جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت وعلاقته بالتميز الإداري

إعداد الطالب
مشعل عواض المطيري

إشراف
الدكتور نايل سالم الرشايدة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة التربوية/قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤته، 2017

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى منبع العز والقوة....إلى من ربتني على التقى والفضيلة.... وأعانتني على طلب العلم والتعلم.... إلى التي سهرت من أجل أن أنام... وتعبت لأرتاح، **والدتي العزيزة** حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الرجل الذي علمني أن الحياة كفاح ...... وأن ثمارها بعد ذلك نجاح وأفراح فكنت برضاه عني أرتاح.... أسأل الله أن يطيل في عمره.... ويجعلني دائماً وأبداً مطيعاً وباراً به، لا تغيب عني دعواته، **والدي الغالي** حفظه الله.

إلى قُرَّة عيني من قاسمني دفء العائلة وأقرب الناس إلى قلبي **أخواني الأعزاء**

إلى دكتوري الفاضل **نايل الرشايدة** على حسن تعاونه معي

إلى كل من وقف معي حتى أنجزت هذا العمل

إليكم جميعاً خالص محبتي وتقديري

إلى جميع هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع...

الباحث

مشعل المطيري

شكر وتقدير

يطيب لي أن أتقدم بعد شكر الله سبحانه وتعالى، الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذه الرسالة، بالشكر والعرفان لكل من مد لي يد العون والمساعدة، وتقديراً وعرفاناً مني، لابُدَّ أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى الدكتور نايل سالم الرشايدة الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان خيرَ مُشرِّفٍ ومُوَجِهٍ في جميع مراحل إعدادها، والذي قدم لي النصح والإرشاد في الأمور المتعلقة بها حتى تكون في أفضل صورة ممكنة

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بمناقشة هذا العمل المتواضع والذي كان لآرائهم وملاحظاتهم الفائدة الكبيرة في إخراج الرسالة وتدعيم جوانبها المختلفة وهم الاستاذ الدكتور أحمد بطاح والاستاذ الدكتور محمد أمين حامد القضاة، والدكتور خالد الصرايرة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء، لما قدموه من علم نهل منه الكثير، وإلى رئاسة الجامعة، وكلياتها المختلفة، والكوادر المختلفة فيها، لما قدموه من تسهيلات تنم عن جزالة عطاء، وتعاون كبير.

وإلى كل من أسهم من قريب، أو بعيد، في إظهار هذا العمل العلمي، الذي اسأل الله العلي العظيم، أن يكون قد أضاف شيئاً فيه الخير لكل متعلم، أو باحث عن معرفة، إنَّه نِعمَ المولى ونِعمَ النصير.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

مشعل المطيري

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

الملخص

مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت وعلاقته بالتميز الإداري

مشعل عواض المطيري

جامعة مؤتة، 2016م

هدفت الدِّراسة إلى التعرف إلى مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة وعلاقته بمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين،، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال إعداد استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، وزع على عينة مكونة من (468) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدِّراسة إلى أن مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وأظهرت النتائج أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وأظهرت الدِّراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات الاهتمام بالإنجازات الصغيرة ومستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة فإنَّ الباحث يُوصي بضرورة إيلاء مفهوم الإنجازات الصغيرة اهمية كبيرة تخطيطاً وتدريباً وتطويراً، ومكافأة الجهود المتميزة أيضاً.

الكلمات المفتاحية: الانجازات الصغيرة، مديرو المدارس، التميز الإداري، الكويت.

Abstract

level of Interest in small wins among principals in the capital governorate in Kuwait and its realationship with Administrative excellence

Meshaal Awad Alemteri

Mutah University, 2016

The study aimed at identifying The level of Interest in small wins at Principlas in the capital governorate in Kuwait and its realationship with Administrative excellence. The study sample consisted of (468) teachers, in the capital governorate in Kuwait, the study found that the level of attention to small wins with the principals in the capital governorate in Kuwait from the teachers perspective came highly, and the results showed that there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) of perceptions study participants about the level of Interest to small wins with the principals in the capital governorate in Kuwait and teachers point of view due to gender and academic qualifications and experience , and the results showed that the administrative excellence among school principals in the capital governorate in Kuwait and teachers point of view within the grade estimate high level, the study found that there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of the study sample some level of administrative excellence among school principals in the capital governorate in Kuwait and teachers point of view due to gender and academic qualifications and experience, and the results showed a positive correlation between the areas of interest for small wins with school principals in the capital governorate in Kuwait and the level of administrative excellence from the teachers' point of view.

Based on the findings of the study, the researcher recommends the need to increase efforts to implement small wins and interest in them, and the allocation of adequate time, and reward outstanding efforts as well, and the existence of a common understanding of the efforts of school administrators in the field of small wins to create a general culture appreciates excellence in schools. This underlines the need for a transparent, fair rewards systems, to encourage attention to small achievements.

Keywords; small wins, Principals schools, Administrative excellence, Kuwait.

الفصل الأول

خلفية الدِّراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

ينال موضوع الإدارة اهتماماً كبيراً فى المجتمعات المعاصرة، وذلك للدور الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف المؤسسات وغاياتها، فالعالم يعيش اليوم عصر الإدارة الحديثة بكافة أبعادها، ويطلق عليها بعض المفكرين مثل (التلاوي، 2012؛ أحمد، 2001) عصر الثورة الإدارية، فلم يَعُد هناك مجال لنجاح أية مؤسسة الا إذا تمت إدارتها على أسس إدارة فاعلة. فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التى تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، والإدارة المدرسية شأنها شأن الادارات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظراً للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف التعليم وإنجاح رسالته.

ويعد مدير المدرسة الركن الأساس في المدرسة، والمحرك لطاقاتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات، لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. فهو القائد التربوي المعين لإدارة المدرسة وقيادتها، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية. كما أنه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية على الأقل (التلاوي، 2012).

ولذلك فإن مستوى مسؤولية مدير المدرسة كقائد تربوي ومشرف مقيم، تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملاً، وحاجات الطلبة

كأعضاء في المجتمع التفاعلي وبالتالي يسعى إلى تفعيل خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية (الطويل، 2001).

وتُعد الإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة من العناصر الأساسية في الميدان التربوي، وهذا يستدعي أن يتميز مديرو المدارس بكفاءة إدارية تتلاءم وعملهم الإداري. وفي حال غياب هذه الكفاءة يقوم مديرو المدارس بعملهم وفق أسس غير مهنية، مما يترتب على ذلك ضعف في الأداء (احمد، 2001).

وعليه فإنَّ تطوير التعلم وتحديثه يواجه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة مدرسته وتنظيمها، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، ولذلك تُعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد (حربي، 2006).

وهنالك أهمية لدور مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً داخل مدرسته، ويؤدي دوراً مهماً في التنسيق بين وظائف المدرسة، ووظائف المؤسسات التربوية الأخرى، وأصبح بمنزلة ضابط للعلاقات العامة، يزود البيئة الخارجية بما يجري في التربية من تغيرٍ وتطور، فهو يؤدي دوراً رئيساً في عملية تنمية المجتمع، وفي سير العمل اليومي للعملية التعليمية والتعلمية، وعلى تحقيق الاهداف التربوية. وبإلقاء نظرة إجمالية على المهام التي يفترض أن يمارسها المدير داخل المدرسة قد تكون كافية للدلالة على مهنية عمل مدير المدرسة وفنية هذا العمل (الطويل، 2001).

ويأتي دور مدير المدرسة كقائد تربوي في تأصيل الإنجازات الصغيرة، وتعزيزها على صعيد الفرد، والمدرسة، والمجتمع. فالإنجاز أحد الدوافع المهمة في تحريك الفرد، وتوجيهه نحو أهداف محددة، كما أنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار، بطريقة منظمة. فالمؤسسات التربوية قادرة على تحقيق التقدم

من خلال تأصيل الإنجاز، وإعطاء الفرصة لإطلاق طاقات الطلبة، وصقل مهاراتهم، وتنمية إبداعاتهم، والانتقال من حالة القول إلى حالة الفعل، والإنجاز، الذي يوافق احتياجات المجتمع في كافة المجالات (جبران، 2010).

وعليه فهناك العديد من العناصر القيادية، التي تسهم في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة الإنجاز منها بناء الرؤية المستقبلية، والتوجهات الاستراتيجية، وبناء العلاقات الإنسانية مع الطلبة، والعاملين، والتأثير في الآخرين، والتحفيز، والتشجيع، وتدريب الأفراد العاملين. ويختلف الأفراد عادة من حيث قوة رغباتهم في وضع أهداف مستقبلهم، والجهود المبذولة لتحقيق الأهداف التي رسموها، ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف إلى التفاوت في مستوى دافعيتهم، ومن هنا برزت دافعية الإنجاز (شاهين، 2013).

وباعتبار المدرسة –إحدى المؤسسات التعليمية– أساساً للنظام التعليمي، فإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها، يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها، ويأتي مدير المدرسة على قمة هرم المدرسة فهو المسئول الأول عن مدرسته يقوم برعاية الطلبة، والحفاظ عليهم واتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وادراكه للرسالة التي يقوم بها، ويتوقف أيضاً على ديمومة الانجاز واستمراريته (العجمي، 2008).

بسبب ذلك نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها

ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المؤسسة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، 2002).

ويعرف التميز بالممارسات المميزة في إدارة المدرسة، وتحقيق نتائج بناء على مفاهيم أساسية والتي تتضمن إعداد النتائج، والتوجه للطالب، والإدارة بالحقائق، واندماج وتنمية الأفراد، وثبات الغرض والقيادة، والاستمرارية في الإبداع والتحسين والتعليم، وتطوير المشاركة، ويُعد التميز فكراً إدارياً والعنصر الحاكم فيه هو العنصر البشري، فالتميز نتاج فكر بشري، ولا يتحقق التميز في الإدارة من خلال خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وانما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة (الدجني، 2013).

ويهدف التعليم في دولة الكويت إلى مساعدة المتعلمين علي النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً بأقصى ما تسمح به قدراتهم وامكانياتهم وتمكينهم من تحقيق ذواتهم والمشاركة البناءة في تحقيق تقدم المجتمع الكويتي. إلا إن التعليم العام في دولة الكويت يعاني من وجود مشاكل محددة تعرقل المسيرة التعليمية وتتمثل في مشكلات ضعف المناهج الدراسية وجمودها، والرسوب والتسرب، وعدم تقدير الكفاءات، وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية، وضعف الادارة المدرسية والتعليمية، نتيجة غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي، وضعف الكفاءة السياسية لمتخذي القرار التربوي وعيوب السلم التعليمي الذي لا يرتبط بمراحل النمو ولا يتوافق مع الأنظمة المتعارف عليها عربياً وعالمياً(وزارة التربية الكويتية، 2015).

بناء على ما سبق وانطلاقاً من أهمية الانجازات الصغيرة في ديمومة الانجاز واستمرارية التقدم وعلاقة ذلك بتحقيق مستويات متميزة من الأداء الإداري والمؤسسي، جاءت هذه الدِّراسة لتلقي الضوء على العلاقة بين مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة والتميز الإداري.

2.1 مشكلة الدِّراسة

يقع على عاتق مديري المدارس في دولة الكويت الكثير من المهمات التي يجب ان تنفذ من خلال التشارك مع المعلمين في المدرسة، ومن هذا المنطلق فان ممارسة مديري المدراس واهتمامهم بالإنجازات الصغيرة يعد من الأمور الحاسمة في نجاح العملية التربوية، لأن بناء العملية التربوية انما يتم بالبناء المستمر والإنجازات مهما كان حجمها.

إنَّ اهتمام المديرين بالإنجازات الصغيرة، واحترام قُدُرَاتْ الأفراد ومشاركة الآخرين، يحتاج الى درايةٍ كافيةٍ، وتشجيع كبير من أنفسهم والآخرين، إنّ التميز الإداري هو من الأدوات التي تُمَكِّن المؤسسات التربوية من تحقيق درجة عالية من التنافس وتحقيق معدلات عالية في تقييم معايير الأداء، فتراكم الإنجازات الصغيرة يؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز الإداري من خلال الأثر المضاعف للإنجازات الصغيرة، ونظراً لتنوع المديرين في الكويت من حيث الخلفيات العمرية ومنظومة الادراك التي تُفسِّر آليات النجاح والإنجازات، فمن المتوقع أن يتم ايجاد تنوعاً كبيراً بينهم. وبالتالي فإنَّ مشكلة الدِّراسة تسعى بالتحديد للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

- هل هنالك علاقة ارتباطية بين مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت ومستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 أهداف الدِّراسة:

هدفت الدِّراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- التعرف إلى مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- اختبار العلاقة الارتباطية بين مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت وعلاقته بالتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين.

4.1 أهمية الدِّراسة:

تكمن أهمية الدِّراسة في أهمية موضوع الدِّراسة ذاته وهو يتناول مفهومي (الإنجازات الصغيرة والتميز الإداري) كونهما من المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصاً في المدارس، وتكمن أهمية الدِّراسة في الأمور الآتية:

- ندرة الدراسات السابقة في موضوع الإنجازات الصغيرة لمديري المدارس، حيث لم يقف الباحث على دراسة تناولت موضوع الدِّراسة، مما يعزز من أهمية الدِّراسة الحالية.
- توضيح الدور الكبير الذي تؤديه الإنجازات الصغيرة في الإدارة المدرسية في القدرة على حل المشكلات بطريقة تدريجية، وتسهيل اجراء عمليات التغيير واقناع المشاركين في التوجهات المختلفة.
- أهمية الإنجازات الصغيرة في تحقيق التميز الإداري والتفوق وبناء فرق العمل.
- إبراز اهمية القيادة المدرسية من خلال الإنجازات الصغيرة في ايجاد دافعية الإنجاز عند المعلمين وتطوير قدراتهم.
- إفادة الباحثين في ميلاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

5.1 تعريف المصطلحات:

الإنجازات الصغيرة: مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تؤديها المدرسة على طول العام الدراسي ويمكن قياسها من خلال معايير ومؤشرات بحيث تصنع النجاح الكلي (البركاتي، 2007).

التميز الإداري : " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في المدرسة، بما

ينتج عنه نتائج وانجازات يرضى عنها العاملون في المدرسة والمجتمع المحلي (السلمي، 2001، 80).

التميز الإداري: إجرائياً: الإدارة التي تحسن اختيار أهدافها من خلال الدِّراسة الواعية والمتابعة اليقظة للمناخ المحيط و تستطيع تحقيق تلك الاهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، والتشغيل الأكمل للموارد المتاحة والمحافظة عليها و تنميتها باستمرار والتعامل الكفء مع القيود والمعوقات والمواجهة الفعالة للمنافسة ومحاولة التميز والوصول إلى إرضاء العملاء بشكل أكفأ من المنافسين.

مستوى الاهتمام: مستوى تقدير مديري المدارس للإنجازات الصغيرة الصادرة عن المعلمين والطلبة في مجالات التعليم.

6.1 حدود الدِّراسة ومحدداتها:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدِّراسة على المعلمين والمعلمات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة العاصمة بدولة الكويت.
- **الحدود المكانية:** محافظة العاصمة في دولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدِّراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2017/2016م.
- يتحدد تعميم نتائج الدِّراسة الحالية في ضوء صدق وثبات أداة الدِّراسة، ودقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات أداة الدِّراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدِّراسة "مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في العاصمة الكويت وعلاقته بالتميز الإداري"، وتم تقسيم الفصل إلى قسمين كالآتي:

2.1 الأدب النظري:

تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تُعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً وفق تعليمات وقواعد معينة كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب الطلبة وحضورهم، وحفظهم المقررات الدراسية، وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها، والإشراف على المعلمين ومتابعة أعمالهم داخل المدرسة. بل صارت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية محور عملها الطالب، وتسعى إلى توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (العرموسي، 2012).

إنّ الإدارة المدرسية الحديثة ليست المديرين والمعلمين والطلبة فقط بل تشمل وبحسب التوجه الحديث لها على أكثر من فرد، فهي تتضمن كل من يعمل في المدرسة من مدير، ومعاونين، ومدرسين وإداريين وفنيين، وطلبة، وأولياء أمور، والمهتمين بشؤون التعليم في البيئة، وغيرهم ممن يُساهمون يشكل مباشر أو غير مباشر في القيام بمهامها وتحقيق غاياتها التربوية. حيث إن أهمية الإدارة المدرسية اليوم تأتي من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتنظيم العمل بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية بشكل ميسر وفعَّال. فهي بالإضافة إلى أنها تساعد على تعليم الطلبة إلا أن أهميتها تكمن فيما تقدمه من خدمات مدرسية للمدرسين والطلبة ليقوموا بتأدية عملهم

وتحصيلهم في جو من التعاون والإخاء تسوده المحبة والاحترام المتبادل"(التلاوي، 2012).

ومن المعروف أنَّ المدير هو القائد الأول المسؤول في المدرسة، وعليه يقع نجاحها ونجاح طلبتها وتحقيق أهدافها، ورفعها الى المستوى اللائق بها، وهذا لايتحقق الا اذا كان المدير على قدر عال من الكفاءة وسعة العقل والتفهم والتعاون، والعلم في شؤون الإدارة وما يتبعها من اتخاذ قرارات تطويرية، والمعرفة بالنفس البشرية وما تحتاجه من الثواب والدعم والتشجيع، والتعامل بديمقراطية، وتفضيل مصلحة المدرسة على المصلحة الذاتية، ومصلحة المدرسين والطلبة على خدمة المآرب الذاتية. ومن المعروف أنه لكي ينجح المدير في عمله عليه القيام بالدور المهني المتوقع منه، وهذا يتطلب منه القيام بمهمتين رئيستين كما بين (دروزة، 2003):

- القيام بالأعمال الإدارية، وهذا يتعلق بضبط النظام في المدرسة والمحافظة على تطبيق قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والاحصائيات والشؤون المالية، وضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المعلمين والطلبة وتشكيل الشعب، والإشراف على المباني وصيانتها، وتأمين احتياجات المدرسة.
- القيام بالآعمال الفنية، ويتضمن الاشراف على العملية التعليمية ونشاطاتها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير مناهجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية.

إلا أنَّ هذه الأدوار المعروفة للمدير لم تعد تقتصر – في العصر التقني– على هاتين الوظيفتين التقليديتين: الإدارية، الفنية، بل تعداه الى دور اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير المنشود في المدرسة، فاتخاذ القرارات الإدارية وخاصة تلك المتعلقة بتطوير المدرسة يعد من سمات القيادة الناجحة، وهو جوهر العمل الإداري، ونقطة الانطلاق لجميع النشاطات المدرسية وتفاعلها مع البيئة الخارجية، وهذه القرارات لا تنجح

الا اذا اتخذها المدير بشكل جماعي، ومن خلال العمل التعاوني مع المدرسين والعاملين في المدرسة والطلبة والآباء وأعضاء البيئة المحلية (Tirozzi,2000).

والمدير كقائد تربوي في مدرسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق . لقد كان دور المدير دائماً مركباً، وهنالك سبع مهام للمدير المتميز يجب أنَّ يقوم بها كما ذكرها مكابي (MacCabe,1999) :

1-تحقيق الأهداف بربط الرؤى المشتركة معا.

2-المحافظة على الانسجام، وتأصيل القيم.

3-تشجيع المعلمين والطلبة، والتخطيط وحفظ السجلات.

4-الايضاح: ايضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.

5-التمكين: ازالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق المعلمين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

6-النمذجة: تحمل مسؤولية ان يكون نموذجا يحتذى لتحقيق أهداف المدرسة.

7-الاشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها.

مسؤوليات مدير المدرسة:

من أهم مسوؤليات مدير المدرسة ما يلي (الطعاني، 2012):

- المسؤوليات الفنية : الإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على نواحي النشاط المختلفة، وتقويم وتوجيه المعلمين، وزيارة الفصول وتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها، ورفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة، ويقتضي ذلك منه إدراك مضمون التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها.
- المسؤوليات الإدارية: وتتمثل في قبول الطلبة الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قيدهم في حدود التعليمات المنظمة لذلك، وتوزيع الطلبة على الصفوف الدراسية في بداية كل عام دراسي، وتوزيع أعمال المدرسة على

أعضاء هيئة التدريس، والتأكد من أنَّ الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت على أكمل وجه بحيث لا تعوق عمل المدرسة.

- المسؤوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة: مثل وضع خطط برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة والإشراف على تنفيذها، ومقابلة أولياء أمور الطلبة ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة لها، ويقوم بحلقة وصل بين العاملين في المدرسة والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية.

ويُعتبر مدير المدرسة من أهم العناصر المؤثرة في العملية التربوية و التعليمية من حيث تأديته لمهامه ومسئوليته الإدارية و الفنية داخل مدرسته. ومن أهم أدوار مدير المدرسة ما يلي (حربي، 2006):

أ. تحديد الرؤية المستقبلية وتوجيه المدرسة لتحقيق هذه الرؤية للحصول على النتائج بواسطة الموارد المادية و البشرية.

ب. تحديد الموارد البشرية التي تحقق القيادة المستقبلية في المدرسة مع تحفيزهم وشحذ هممهم لتحقيق أعلى النتائج بأقل التكاليف و الجهد و الوقت.

ج. منح فرص التحدي وإثبات الجدارة للعاملين معه لصقل مهاراتهم القيادية وتحقيق النتائج المأمولة.

د. صُنع التغيير الإيجابي في المدرسة عن طريق تحليل الوضع القائم وتفهم السلوك للأفراد والجماعات التي تعمل معه مع توجيه البرامج التاهيلية ليستفيد الضعفاء من قدرات الأقوياء للارتقاء بهم وصناعة منهم قيادات مستقبلية .

هـ. يكون دور مدير المدرسة إيجابي في حل المشكلات بالنظر في حلولها لا بالنظر للمشكلة نفسها وتقديم التحفيز اللازم لشحذ الهمم وتفعيل الجهود.

و. يتبنى مبدأ التفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكفيلة بتفعيل العمل في المدرسة وهذا من الدعائم الأساسية لصقل القيادات الجديدة في الميدان التربوي.

الإدارة المدرسية في الكويت

تبذل وزارة التربية الكويتية جهوداً مضنية للارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية وخاصة بعد صدور تقرير تربوي صادر من اللجنة الوطنية لتطوير التعليم حيث إتهم الإدارة التعليمية بالكويت محملة أزمات التعليم ومتهمة إياها بالتسيب والفساد وعدم الانضباط وتخلي بعض قياداتها وموظفيها عن تحمل مسئولياتهم، واهتزاز صورة المدرسة كمؤسسة تربوية، فضلاً عن ضعف عملية صناع القرار وغياب الأسس البحثية وتضارب القرارات فيها، ولقد أرجع التقرير أهم أسباب تدهور التعليم في الكويت إلى غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية الطويلة الأجل في وزارة التربية، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي، وضعف الكفاءة السياسية لمتخذي القرار التربوي من الوزراء المتعاقبين، بالإضافة إلى عيوب السلم التعليمي الذي لا يرتبط بمراحل النمو ولا يتوافق مع الأنظمة الشائعة عربياً وعالمياً، فضلاً عن عدم المرونة حيث لا يُسْمَحْ بتخطي الصفوف بالنسبة للطلبة المتفوقين الأمر أدى إلى فقدان طلبة الكويت القدرة على المنافسة العالمية (التقرير الاستيراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم، 2007).

هذا فيما يخص الإدارة التعليمية المركزية "الوزارة" ومشكلاتها، أما عن الإدارة المدرسية فهي تعج بالنواقص والملاحظات السلبية بما يؤكد على الضعف الإداري في هذا القطاع . حيث تُعبِّر الإدارة المدرسية عن الجهود الفنية والإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه لتنظيم العلاقات داخل المدرسة بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. ولكن أشكال ضعف الإدارة المدرسية في مدارس الكويت كثيرة وينتج عنها معوقات فنية وإدارية تعيق العملية التعليمية داخل المدرسة، منها عدم إلمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية التي يجب عملها لنقص الخبرة أو لتقاعسه عن أداء مهامه، وسوء خُلق بعض الإداريين واستخدام ألفاظ بذيئة أو مخالفات سلوكية، والجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيق النظم الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل بين المدير والمعلمين، وصورية النشاط المدرسي وعدم توفير قاعات خاصة

وأماكن لممارسته كالرسم والفنون والمعامل العلمية والرياضية، وقلة استخدام الوسائل التعليمية وعدم توفيرها (السوى، 2007).

ولعلّ أحد الحلول المناسبة ومعالجة الملاحظات السلبية على الإدارة المدرسية في دولة الكويت هو التركيز على الإنجازات الصغيرة وصولاً إلى التميز الإداري.

الإنجازات الصغيرة:

يعرف الإنجاز، في اللغة من نجز الشيء نجزاً: تمَّ، وقضى، ويُقال: نَجز العمل: أتمه، وقضاه، وتَنجز الشيء: طلب إنجازه (مدكور، 2002: 903).

وَنجز حاجته : قضاها (الفيروزأبادي، 1995: 473).

ويعُرف ايضاً على أنه: "تنفيذ مهمات محددة بصورة كاملة وملموسة، وهي تبدو في ظاهرها أقل أهمية" (Weick, 1984, 201).

والإنجازات الصغيرة في المؤسسة التربوية هي مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تؤديها المدرسة على طول العام الدراسي ويمكن قياسها من خلال معايير ومؤشرات بحيث تصنع النجاح الكلي (البركاتي، 2007).

كما يعرف على أنه: "عدد من المظاهر السلوكية في المؤسسة التربوية، مثل السعي الجاد لبذل الجهد، والتحصيل، ومواجهة الصعاب، والسعي نحو التفوق، والمثابرة للوصول إلى الأهداف المرجوة من المؤسسة، بناء على التخطيط الدقيق، وإتقان الأعمال، والمهام في ضوء معايير الجودة في الأداء التربوي"(جبران، 2010: 11).

ويعرفه حيدر (2010: 2) أنه المكون الأساس في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجز، وفيما ينجز، وفيما يحققه من أهداف، فالإنجاز هو التقدم، والارتقاء من خلال النجاحات الشخصية".

ويعرف الإنجاز، بأنه "واقع يتمثل في رغبة الفرد في التفوق، والمنافسة، وسعي الفرد إلى تحقيق التفوق، والاعتزاز بالنفس، واحترام الذات، وحاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل"(شاهين، 2013: 71).

وهنالك نوعان من الإنجازات الصغيرة كما حددها ويك (Weick, 1984) الإنجاز الصغير والإنجاز القليل، لكن بثبات الفائدة التطبيقية. فالأول يجعل ممن يقوم بالإنجازات الصغيرة حريصاً على الاستفادة من الأخطاء التي وقع بها في أثناء القيام بهذه الإنجازات، ويحسّن النوع الثاني النسب المئوية من الفوز بمساعدة الناس تجعلهم يقومون بإجراء التغييرات الصغيرة على هذه الانجازات بشكل ثابت، ويستمدّ الناس الدروس الصحيحة حول صعوبات التغيير.

الإنجازات الصغيرة، خصائص مميزة:

تُعد الإنجازات الصغيرة أهدافاً قابلة للتحقيق، ففي أغلب الأحيان تكون الأفكار الصغيرة تحفيزاً للقيام بالإنجازات الصغيرة، ولا تُعد تقسيماً لهدفٍ كبيرٍ إلى أهداف صغيرة أو جزئية، إنما تكون عبارة عن هدف صغير سهل التطبيق والتحقيق، يحتاج إلى استغلال الموارد المتاحة في المدرسة، ووقتاً كافياً، بحيث تتصف هذه الإنجازات بسهول التحقيق، ومغامرة أقل، وذات تكلفة قليلة، تعمل على الاستفادة من الابداع لدى الأفراد (Miller,2014).

وتوصلت دراسة أمبايلي وكارمر (Amabile and Kramer,2011) إلى أن (28%) من الإنجازات الصغيرة لها تأثير على المناخ التنظيمي في المدرسة، مفسرة بمبدأ التقدم فكلما كان هنالك انجازات صغيرة كان هنالك خطوة للأمام، تساعد على التشجيع على الابداع ويشعر من يقوم بها بالسعادة والثقة بالنفس.

أهمية الإنجازات الصغيرة:

يُعد الإنجاز أحد الدوافع المهمة في تحريك الفرد، وتوجيهه نحو أهداف محددة، كما أنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار، والأشياء بطريقة منظمة، وموضوعية، وباستقلالية، إلا أنه يعكس قدرة المتعلم في التغلب على ما يواجهه من عقبات، وبلوغه مستوى عالٍ في مجالات الحياة، مع ازدياد تقديره لذاته، ومنافسته للآخرين، والتفوق عليهم. كما أن له أهمية في تحقيق التوازن النفسي

للأفراد، لأن الفرد عالي الإنجاز يكون أكثر تقبلًا لذاته، وأشد سعياً نحو تحقيقها، كما ينعكس إنجازه على جماعته التي يتعامل معها، مما يحقق له توافقًا اجتماعياً سوياً، وهناك علاقة عضوية بين الفرد المنجز، ومجتمعه، فهو من يصنع المجد لمجتمعه، كما أن المجتمع المتفوق يجني ثمار أفراده المنجزين، وتحقيق الإنجاز يعتبر مصدراً مستمراً للإبداع، والابتكار، وتحقيق الراحة النفسية (جبران، 2010).

وعندما يكون الفرد مدفوعاً بحبه للإنجاز، يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج، وقد تعني النتائج هنا النجاح في العمل، والارتقاء نحو التميز (الفقي، 2011).

مدير المدرسة والإنجازات الصغيرة:

يرى الدويك (2010) أن مدير المدرسة يُعد مسئولاً مسئولية كاملة عن جميع ما يتعلق في مدرسته ابتداء بالطالب وانتهاء بالمستخدم، كما أن مسئوليته تزداد في حفاظه على مصلحة الطلبة، لذا فإنه يعتبر المشرف المقيم في المدرسة، وتُسند إليه العديد من الواجبات من أهمها:

- متابعة مدير المدرسة للمستوى التحصيلي للطلاب ومساعدة المدرس على رفع مستوى طلابه والتعاون مع المشرف التربوي في ذلك.
- الانطلاق عند إصدار توجيهات معينة من الإشادة بمواطن القوة والإبداع ثم إصدار التوجيهات بطريقة تربوية ملائمة .
- قيام مدير المدرسة بتزويد المعلمين بالأهداف العامة للتعليم وغاية التعليم والأهداف الخاصة بكل مادة ومتابعة اتجاه المدرسين لتحقيق هذه الأهداف .
- إيجاد المناخ التربوي الملائم للعملية التربوية من كافة أطرافها .

ومن خلال اطلاع الباحث على تجارب بعض الدول العربية ومنها المملكة العربية السعودية كما ورد في دراسة (السيف، 2011) رأى اهتمام الإدارة المدرسية بموضوع الإنجازات الصغيرة بشكل عام، وما يتعلق بالطالب بشكلٍ خاص، حيث يتم إنشاء ملف يسمى ملف انجاز الطالب الذي يتيح فرصة للطالب لتقييم أدائه وتقدمه في تحقيق أهداف

المادة، ويكون هذا الملف مؤشرًا على إبداع الطالب وتقدمه وإظهار تمكنه من المادة. ومراقبة ادائه. واعطائه الفرصة لتقييم ذاته من خلال تطبيقه للمهارات التي اكتسبها.

وأشار أمابيلي وكارمر (Amabile & karmer, 2011; 77) في دراستهماقوة الانجازات الصغيرة أنه على المديرين الاهتمام بأفكار وإنجازات الموظفين، مهما كانت صغيرة، ومنحها الاهتمام والتقدير، وهي تُعد بذلك نوعاً من أنواع الحوافز في العمل، فالمديرون يمكن أن يساعدوا الموظفين ليروا أنّ انجازاتهم ذات أهمية مهما كانت صغيرة، الأمر الذي يعزز الدافعية لدى الموظفين للعمل باجتهاد ونشاط، مما يحسن من بيئة العمل الداخلية في المؤسسة، ويجعلهم أكثر رضاً عن عملهم.

وتذهب ميللر (Miller, 2014) إلى القول أن الإنجازات الصغيرة لا تعني تجزئة هدف كبير إلى مجموعة من الخطوات لتنفيذه وتحقيقه، حيث أن تحقيق الإنجازات الصغيرة في المؤسسة يؤدي إلى تقليل المخاطر فيها، وذات تكلفة قليلة، وتأثيرٍ عالٍ، إضافة إلى أنَّه يمكن الاستفادة من الموارد المتاحة داخِل المؤسسة، فالإنجازات الصغيرة يُمكِن أن تحفز العاملين بعضهم بعضاً لإنجاز العديد من الإنجازات والأعمال الصغيرة.

استراتيجية الإنجازات الصغيرة في المدرسة.

يجب التأكيد على أهمية التركيز على الإنجازات الصغيرة، واكتشاف المواهب أحد المهام الرئيسة للقادة، والمديرين، حيث يجب عليهم الآن التعرف إلى هذه المواهب، وتنميتها، وصقلها. ويجب أن تقترن الموهبة بكلمة الإنجاز، فالموهبة بلا إنجاز تظل مجرد طموح (حيدر، 2010).

ويتمثل تحقيق استراتيجية الإنجازات الصغيرة في المدرسة بالخطوات الآتية:

- **التخطيط الدقيق:** يساعد التخطيط مدير المدرسة في التعرف إلى مختلف النشاطات، والأعمال داخل المدرسة، بحيث يستطيع متابعة تقدمها(العجمي، 2010).

- **التعامل مع الصراعات:** إذا ظهر أي اختلاف بين أهداف المدرسة، وأهداف العاملين فيها، أو بين أهداف المجموعات داخل الفريق، فإن هذا يسمى صراع، فالصراع شئ طبيعي في بيئة العمل لا يمكن تجنبه، والسبب في ذلك أن بيئة العمل تضم بشراً يتعامل مع بشر، وقد يحدث الصراع لأسباب عديدة منها أن للبشر تطلعات، ومشاعر، وقيم، واتجاهات، ودوافع مختلفة، أو بسبب التنافس على حافز أو سلطة أو وظيفة أعلى، وهنا يبرز دور القائد التربوي في تجنب الصراع، وإدارته، فعليه أن يفهم خلفيات الصراع، ومسبباته، وطبيعته، وآثاره إن استمر دون حل، حتى يصل إلى ما يرضي جميع الأطراف (مصطفى، 2007).
- **رفع معدلات ذكاء الفريق:** يتضمن الذكاء القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة، لإنجاز الأعمال في الواقع، والتصرف العملي في مواجهة المشكلات، ويمكن إرجاع سر نجاح الأفراد الذين لديهم قدر كبير من الذكاء إلى ما لديهم من خبرات، ومعارف كامنة، وتتميز تلك الخبرات بأنها ذات توجهات، بمعنى أنها تتضمن المعرفة بكيفية إنجاز أو تسيير الأمور في الواقع العملي، لذا يجب على مدير المدرسة أن يعمل على رفع معدلات ذكاء الطلبة من خلال استخدام الطرق العلمية التي تنمي التفكير، والذكاء كالعصف الذهني، وتقديم المعارف، والعلوم المتنوعة للطلبة، وتشجيعهم على المبادرة على المشاركة في تحقيق الإنجازات الصغيرة المختلفة(العجمي، 2010).
- **قياس الأداء:** يجب أن يقوم مدير المدرسة بدوره في عملية قياس الأداء، فإذا تم مراعاة تلك الأدوار في عمليتي تصميم مقاييس الأداء، وتطبيقها، فإن ذلك سيؤدي إلى أفضل الأساليب في تحفيز الطلبة المتفوقين، لذلك ينبغي تحقيق الفاعلية في التواصل، والدافعية في إنجاز الأعمال من خلال وضع مقاييس دقيقة للأداء(مصطفى، 2007).

- **فريق عمل متكامل:** ينبغي على مدير المدرسة أن يقوم بالاستخدام الأمثل للوقت، ولمواهب العاملين، وقدراتهم، فإن المدارس لا تحقق تقدماً يذكر دون توزيع المهام، وفريق عمل متكامل يفسح المجال لطرح الأفكار، والمقترحات، وفي عملية توزيع المهام يقوم مدير المدرسة باتباع أساليب للأداء تهدف إلى منفعة جميع العاملين(العجمي، 2010).
- **اختيار المنجزين:** إن المدير التنفيذي الناجح هو شخص يتميز بحس كاف، يمكنه من اختيار الأفراد الذين يجيدون ما يريد هو القيام به، ثم يعطيهم الفرصة للقيام بأعمالهم، وإتمامها على الوجه المطلوب(مصطفى، 2007).
- **تدريب المعلمين والطلبة على الإنجاز:** إن التدريب وسيلة من وسائل نمو الفرد في مهنته، فهو عملية دينامية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات، وخبرات، وطرائق أداء سلوك، واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استثمار إمكاناتهم، وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة (النعيمي، 2010).

ويأتي هنا دور مدير المدرسة في العمل على توسيع مدارك العاملين والطلبة من خلال التعلم، والتدريب، والمشاركة في الندوات، والمؤتمرات، كما ينبغي تنمية المهارات، والقدرات الإبداعية لهم؛ ليتمكنوا من إنجاز الهدف المطلوب.

التميز الإداري:

تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية وأتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تُعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً وفق تعليمات وقواعد معينة كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب الطلبة وحضورهم، وحفظهم المقررات الدراسية، وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها، والإشراف على المعلمين ومتابعة أعمالهم داخل المدرسة. بل صارت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية محور عملها الطالب،

وتسعى إلى توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (العرنوسي، 2012).

ومن هنا برز مفهوم التميز الإداري لمدير المدرسة، ويعرف التميز الإداري بأنه "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" (الضلاعين، 2010: 71).

ويعرف خفاجي (2009: 21) التميز الإداري بأنه: "التفوق الايجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، الذي يعتبر مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والتحسين".

ويعرفها الباحث بأنها الإدارة التي تحسن اختيار أهدافها من خلال الدِّراسة الواعية والمتابعة اليقظة للمناخ المحيط و تستطيع تحقيق تلك الاهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، والتشغيل الأكمل للموارد المتاحة والمحافظة عليها و تنميتها باستمرار والتعامل الكفء مع القيود والمعوقات والمواجهة الفعالة للمنافسة ومحاولة التميز والوصول إلى إرضاء العملاء بشكل أكفأ من المنافسين.

مكونات التميز الإداري:

يشمل التميز الإداري ما يأتي:

1- **تميز القيادة:** يمثل درجة مقدرة القائد المتميزة على استثمار الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (Johnston, 2002).

2- **تميز المرؤوسين:** يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها في تخطي العقبات التي تواجهها دونما تذمر وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة (Burkhart, 1993).

3- **تميز الهيكل:** يمثل درجة مقدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (Batman and Organ,1991).

4- **تميز الإستراتيجية:** درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (Kandula, 2002).

5- **تميز الثقافة:** يمثل درجة توافق السلوك مع قيم المنظمة ويعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ فيها، وتشتمل على عناصر الانفتاح، والتعاون، والثقة، والأصالة، والاستقلال ومواجهة المشكلات، تسهم هذه العناصر في تعزيز الأداء (Gupta and Arya, 2003).

أهمية التميز الإداري

يُعد التميز الإداري ضرورة من ضرورات التطور الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملك له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم واعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسات ونجاحها (ناصف وهاشم، 2010).

وتظهر مبررات ودواعي التميز الإداري وأهميته من خلال الحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف إلى العقبات حال ظهورها، والحاجة إلى وسائل لجمع المعلومات للتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية من الذي يجب ترقيته؟ ومن الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟، والحاجة لتطوير الأفراد بصفة مستمرة، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء قياساً بالمؤسسات الأخرى،

بالإضافة إلى الحاجة لامتلاك المدير مهارات لازمة لحساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة(النسور، 2010).

ويرى إبراهيم (2001، 103) أن التميز الإداري يعمل على "تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي، أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة العمل ونمطيته، باعتبار التميز متطلبًا مهمًا نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة".

خصائص التميز الإداري:

لا يمكن الوصول إلى أعلى درجات التميز بالمدرسة إلا إذا توفرت قيادة وادارة مدرسية قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المدرسي من أجل أداء المهمات والواجبات المطلوب أداؤها لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك يتسم التميز الإداري لدى المدير بمجموعة من الخصائص أهمها تحمل المصاعب والأزمات ومواجهتها لتوضيح مستوى القدرة وصقلها وتميزها، وتوفير خبرات خارج نطاق العمل، لخدمة المجتمع وتقديم العديد من الفرص لاكتساب التميز، وتوفير فرص تدريبية تعزز التميز أكثر من غيرها، وقبول الأعمال الصعبة لاعتبارها أهم مصادر التميز الإداري، وفرص النمو والتعلم السريع، وتحسين العمليات، والقيادة الكفؤة التي تعمل كقدوة للعاملين، والتي لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه(النسور، 2010).

كما يؤكد ناصف وهاشم (2010) أن من أهم خصائص التميز الإداري الحرص على الإبداع والديناميكية في أداء الأعمال، واستقطاب الأفراد الذين يمثلون المورد الحقيقي الأكثر جدوى في تطويرها، وتوفير مناخ يحفز على الابتكار، ويراعي العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته.

صفات مدير المدرسة المتميز

هنالك العديد من الصفات اللازمة التي يجب أن يتمتع بها مدير المدَّرسة ليكون ناجحاً في عمله، ومن هذه الصفات تنوع المعارف والتفكير الكامن وأن يكون رجل أفكار واختراعات، والاستجابة الهادفة للأحداث، وتتضمن أيضاً الثقة والجرأة على اتخاذ إجراءات هادفة، والإلمام بالحقائق الرئيسة للموقف وهذا يتضمن أن يكون لمدير المدَّرسة ذاكرة قوية وأن تكون معرفته أكثر من الذين يعملون معه، والحساسية للأحداث ويتضمن الوعي ووضوح الرؤية ووضوح الأهداف والنظر للمستقبل والقدرة على اكتشاف العاملين الضعفاء، والفهم المهني ويتضمن الرغبة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام العاملين والطلبة والحرص الشديد على تربية الطلبة (مرسي، 2001).

إنَّ المدير المتميز يتصف بالصفات التي ترفعه وتعلي شأنه فتجليه من بين الآخرين وتظهره عليهم بحسن سماته وخلقه وسلوكه المرموق بشخصيته المتميزة (فتحي، 2002).

ويوضح السيد (2007) بعض السمات الشخصية، والمهارات الأساسية التي يمتلكها المدير المتميز وله القدرة على ممارستها، على النحو الآتي:

- تحليل المشكلات وحلها والحكم على الأمور واتخاذ القرارات: المدير المتميز هو الذي يمتلك الحكم العادل على الأمور، وعنده الحدس والبداهة التي يستطيع بها إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والحقائق المادية.
- التعامل مع الآخرين: المدير المتميز يستطيع مما رسة مهارات التعامل مع الآخرين مثل القدرة على الاتصال الفعال والتفويض، وحل الصراعات، واستمالة الأفراد وتوجيههم.
- الحساسية المستمرة للأحداث: المدير المتميز هو الذي يكون حساساً للأحداث ومدركاً لها ويستطيع أن يتوافق معها، ويستطيع أن يكون منفتحاً لإدراك الحقائق المادية والمعنوية للأفراد.

- الابتكار: يمتلك المدير المتميز القدرة على إيجاد طريقة جديدة ومبتكرة للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي.
- سرعة البديهة: امتلاك المدير المتميز القدرة على التصرف في مواجهة المشكلات بسرعة، والتفكير في عدة حلول على الفور ورؤية المواقف بأكملها بسرعة.
- القدرة على التعلم: المديرون المتميزون يحاولون التعليم باستمرار، ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم، وربط الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعة.
- المرونة الانفعالية: يحتاج المدير المتميز أن يكون مرناً بدرجة كافية، تمكنه من التعامل مع جميع المواقف، ويتحكم في نفسه وانفعالاته ويتسامح إلى حد معين.
- المعلومات الشخصية: يمتلك المدير المتميز معلومات ثقافية عامة ليستطيع التعامل مع من حوله وتكوين اتجاهاته ومعتقداته.

ومن الصفات أيضاً يجب أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرات الاجتماعية وتتضمن الحزم مع العدل والاستماع للآخرين، والانفتاح لأسئلتهم والتقبل لأفكارهم والقيادة والتوجيه، وحسن التعامل مع الصراعات والدبلوماسية، وحسن مواجهة المواقف الحرجة وحسن عرض الموضوعات وإدارة الاجتماعات واللجان والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس والإخلاص والطيبة، وكسب ثقة الآخرين وتقديم العون لهم، والقدرة على تحميس الآخرين ورفع روحهم المعنوية، وأن يشعر الطلبة بأنه قريب منهم حريص عليهم، والقدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار، وتتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم والقدرة على حسن استخدام الوقت وتحديد الأولويات ومعرفة متى تفوض الصلاحيات وحسن التفكير والقدرة على الحزم والتحكم وتوفر الإحساس المتزن والعمل على تطوير العاملين، والمرونة المعنوية وتتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة وتحت الضغوط (احمد، 2001).

والمدير المطلوب لتحقيق إنجازات حقيقية في الوقت الحالي هو ذلك المدير الكفؤ الذي يتحدى حالة الرضا عن النفس والتصالح معها، ويبدي الاستعداد لقيادة معاونيه

بطريقة صحيحة إلى الإنجازات. ومن صفاته أنه يعترف بالمشكلات، ويغتنم الفرص، ويشكل مستقبله. فهو يقف في كل محطة ليفكر في الهدف الذي يقصده، ثم يبذل الجهد الذي يبلغه هذا الهدف. وتتعدد صفات ذلك المدير الناجح، ولكنها تجتمع في كونها تمكن هذا المدير من قراءة المستقبل ليصنع نجاحه (الجمعية العلمية لادارة الأعمال، 2004).

علاقة الإنجازات الصغيرة بالتميز الإداري:

يرى الباحث أنه حتى يتم تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس، يجب التركيز على الإنجازات الصغيرة في المدرسة كخطوة أولى نحو التميز الإداري، وكذلك فإن أي إدارة لأي مؤسسة تربوية لا بد لها من استخدام المدخل القيادي، وعدم الاقتصار على المدخل الإداري رغم جوهره، حيث إن مفهوم القيادة الواسع بعناصره قادر على الارتقاء بالمؤسسة سواء الموارد البشرية فيها، أم المادية.

وحتى تستطيع القيادة التربوية تشكيل بيئة إيجابية لصناعة الإنجازات الصغيرة، ينبغي التأكيد على مجموعة ملاحظات مهمة؛ من أهمها ضرورة تكامل العناصر الخمسة للقيادة، والمتمثلة في بناء الرؤية المستقبلية، والرسالة، والعمل على نشر ثقافة الإنجاز، والتحفيز، والتشجيع، وإنتقاء الكلمات، والتدريب، والتأثير في الآخرين، بحيث تسير جنباً إلى جنب في إتمام المهمات المطلوبة، فالعلاقة بينهما تكاملية، حيث يكمل كل عنصر منها العنصر الآخر، فهي كالنسيج المتشابك لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، وتشكل معاً الشخصية المطلوبة للمدير المتميز، الذي لا يرضى إلا التميز، والتقدم عنوانًا لمدرسته، فيكون قد حقق ما تطمح إليه االمدرسة من الازدهار، والنجاح، وتهيئتها لتخريج الطلبة الناجحين في كل المجالات.

نبذة عن منطقة العاصمة التعليمية:

تعد العاصمة (مدينة الكويت) فيها مقر الحكم والحكومة وتتبعها كافة جزر الكويت، والبحر الإقليمي، والمياه الإقليمية ذات السيادة المشتركة، وتشمل منطقة العاصمة التعليمية على (132) روضة ومدرسة، منها (32) روضة، و(43) مدرسة

ابتدائية، و(32) مدرسة متوسطة، و(25) مدرسة ثانوية (وزارة التربية الكويتية، 2016).

2.2 الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدِّراسة، العربية منها والأجنبية، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالانجازات الصغيرة

أجرى ويك (Weick,1984) دراسة تحدثت عن الإنجازات الصغيرة، واعادة تعريف حجم المشكلات الاجتماعية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أشار فيها إلى أن عدم تصور المشكلات الاجتماعية بشكل صحيح يحول دون القيام بسلوك طرق مبتكرة وعقلانية، إن إعادة صياغة القضايا الاجتماعية مثل باقي المشكلات يسمح لاستراتيجية الإنجازات الصغيرة أن يكون لها دور كبير في حل المشكلات، واشارت النتائج الى أهمية الإنجازات الصغيرة في جذب انتباه العاملين واقناع المعارضين، ويستنتج من ذلك أن استراتيجية الإنجازات الصغيرة لها دور حاسم في تحقيق الإنجازات الكبيرة.

وأجرى فوستر وفيتجيرالد وبراندل ونويل وشافيز وإجرين (Foster, Fitzgerald , Brandell, Nowell, Chavis, & Egeren, 2006) دراسة هدفت للتعرف إلى دور الإنجازات الصغيرة والدعم الاستراتيجي لتحفيز العاملين للعمل، حيث استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، ووصفت الدِّراسة الإستراتيجيات لمبادرة دعم الجاليات المختلفة في ولاية ميتشغان، من أجل تشجيع العمل الجماعي، في سبعة مناطق ذات دخل منخفض، تم إنشاء مشاريع تنموية صغيرة لهذه الجاليات، وتم تشجيعهم على ما يقومون به من انجازات صغيرة، وتوصلت الدِّراسة على أن الإنجازات الصغيرة حتى تكون ناجحة تتطلب اتصالا مستمراً وتشجيعاً ودعماً مادياً ومعنوياً، من قبل القيادات المختلفة، بالاضافة إلى دور عمليات التخطيط الإجتماعي في تشجيع الإنجازات الصغيرة.

وقام جبران (2015) بدراسة هدفت الى التعرف إلى القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الإنجاز التربوي، وقد تناولت القيادة التربوية من خلال أبرز عناصرها والمتمثلة في بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية وبناء العلاقات الانسانية والتأثير في الأخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الافراد العاملين، وتم استخدام المنهج التحليلي. وتوصلت الدِّراسة إلى أن أي إدارة لأي مؤسسة تربوية لا بد لها من الانطلاق في ادارتها من المنطلق القيادي، وعدم الاقتصار على المنطلق الإداري رغم أهميته. وحتى تستطيع القيادة التربوية تشكيل البيئة الايجابية المطلوبة لصناعة الإنجاز التربوي ينبغي التأكيد على ضرورة تكامل العناصر الخمسة المذكورة للقيادة التربوية.

الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز الإداري

قام الشمايلة (2004) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق أهداف الدِّراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والتي بلغ تعدادها 764) (مفردًة، وقد توصلت الدِّراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة وقوية بين المتغير المستقل وبمختلف أبعاده وبين التميز التنظيمي وبمختلف أبعاده، ووجود اثر مهم بدلالة إحصائية لمتغير السلوك الموجه نحو الفرد في تميز القيادة التنظيمية، تميز الاستراتيجية التنظيمية، وعدم وجود أثر مهم بدلالة إحصائية لمتغير السلوك الموجه نحو الفرد في تميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية.

وأجرى غراب وأبو سلطان (2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم العام بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، حيث تكونت عينة الدِّراسة من خمس مدارس طبق عليها برنامج المدارس المتميزة من الصفين السادس والتاسع من مرحلة التعليم الأساسي، و خمس مدارس لم يطبق عليها برنامج المدارس المتميزة من الصفين السادس والتاسع من مرحلة التعليم الأساسي في

منطقة جباليا وبيت حانون. واستخدمت الدِّراسة نتائج تحصيل الطلبة في مادتي اللغة العربية والرياضيات للتعرف على مستوى التحصيل فيهن، وكذلك استخدمت الاستبانة للتعرف على مستوى التدريب والتخطيط في مدارس عينة الدِّراسة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة. وتوصلت الدِّراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل طلبة الصف السادس في مادتي اللغة العربية والرياضيات في المدارس التي طبق عليها برنامج المدارس المتميزة والمدارس التي لم يطبق عليها البرنامج. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل طلبة الصف التاسع في مادة اللغة العربية في المدارس التي طبق عليها برنامج المدارس المتميزة والمدارس التي لم يطبق عليها البرنامج، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائيا في تحصيل الطلبة في مادة الرياضيات لصالح المدارس التي لم يطبق عليها البرنامج. كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي التخطيط في المدارس التي طبق عليها برنامج المدارس المتميزة والمدارس التي لم يطبق عليها البرنامج.

وقام خفاجي (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال اعداد استبانة وزعت على (135) من المشرفات التربويات ومديرات واداريات مدارس رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدِّراسة إدراك أفراد مجتمع الدِّراسة بأهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط، والتنسيق، والقيادة، والإشراف، والاتصال، والنمو المهنين والتقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات استجابة أفراد العينة لجميع مجالات الدِّراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري وكانت لصالح المشرفة التربوية.

وهدفت دراسة النسور (2010) إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرص العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل)، في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، والعمليات المعرفية، التميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي من خلال بناء استبانة مكونة من (50) فقرة، طُبقت على عينة مكونة من (194) من موظفي الوزارة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدِّراسة أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً، وأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.

وأجرى ناصف وهاشم (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر، والكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء حوافز التميز الدولية، والتعرف إلى واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، للوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية. بحيث ركزت الرؤية على توفير ركيزتين أساسيتين لتحقيق التميز في الأداء المدرسي: الركيزة الأولى : البنية التنظيمية المقترحة للمدرسة المتميزة، وتتكون من :الهيكل التنظيمي –ثقافة التميز –البيئة تنظيمية –إدارة المدرسة. وأما الركيزة الثانية فركزت على تأسيس جائزة مصر الوطنية للتميز في الأداء المدرسي وتتضمن (القيادة المدرسية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد، والتركيز على الطالب، والتفاعل مع المجتمع المحلي، ونتائج الأداء المدرسي).

وأجرت الحوري (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الاردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدِّراسة من (603) معلماً ومعلمة،

وتوصلت الدِّراسة إلى ان درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الاردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الاردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وقام الفقهاء (2012) بدراسة هدفت الدِّراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدِّراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة. استندت الدِّراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيوياً لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدِّراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية. وقدمت الدِّراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائما.

وأجرى الدجني (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره،

ولتحقيق هدف الدِّراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال اعداد اداة للدراسة عبارة عن استبانة وزعت على (574) من المعلمين والمديرين في مدارس دار الأرقم، وتوصلت الدِّراسة إلى أن واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي.

وهدفت دراسة الزطمة (2015) إلى التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدِّراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدِّراسة من (400) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وتم إعداد استبانتين الأولى لتحديد واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والثانية لتحديد مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وتوصلت الدِّراسة إلى أن درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لواقع المناخ التنظيمي جاءت بدرجة عالية، في حين أظهرت الدِّراسة أن درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وقامت (الشوا، 2016) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز، ولتحقيق هدف الدِّراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعداد استبانة تكونت من (58) فقرة وزعت على (476) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدِّراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات

غزة لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقةبموضوع الانجازات الصغيرة لم يقف الباحث على دراسة تحدثت عن الانجازات الصغيرة في مجال التربية والتعليم، ما عدا دراسة جبران (2015) التي هدفت على التعرف على دور القيادة التربوية في بناء البيئة الايجابية لثقافة الانجاز التربوي، مما يعزز من اهمية الدراسة الحالية، واما فيما يتعلق بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التميز فأغلب الدراسات السابقة تناولت علاقة الجودة بالتميز، وعلاقة المناخ بالتميز مثل دراسة الزطمة (2015)، في حين تناولت دراسة الشوا (2016) موضوع ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز.

تميزت الدِّراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها من أولى الدراسات في موضوع الإنجازات الصغيرة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. كما تتميز بمجتمعها حيث ركزت على المعلمين كمجتمع للدراسة.

وتم الافادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدِّراسة، والاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدِّراسة، والافادة منها في مناقشة النتائج من حيث اتفاق نتائج الدِّراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة واختلافها.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدِّراسة، ومجتمعها وعينتها وطريقة اختيارها، كما تضمن عرضاً لأداة الدِّراسة، ودلالات صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومتغيرات الدِّراسة.

3.1 منهج الدِّراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدِّراسة.

3.2 مجتمع الدِّراسة

تكون مجتمع الدِّراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم العام في محافظة العاصمة في دولة الكويت، والبالغ عددهم (2340) معلماً ومعلمة، وفق احصائيات وزارة التربية الكويتية لعام 2015م.

3.3 عينة الدِّراسة

تكونت عينة الدِّراسة من (468) معلماً ومعلمة، في محافظة العاصمة في دولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وبنسبة (20%)، والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدِّراسة حسب متغيرات الدِّراسة

متغير الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	286	61.1
أنثى	182	38.9
المجموع	**468**	**100.0**
متغير المؤهل العلمي	**العدد**	**النسبة المئوية**
بكالوريوس	352	75.2
دراسات عليا	116	24.8
المجموع	**468**	**100.0**
متغير عدد سنوات الخبرة	**العدد**	**النسبة المئوية**
أقل من 5 سنوات	239	51.1
5-10 سنوات	136	29.0
أكثر من 10 سنوات	93	19.9
المجموع	**468**	**100.0**

3.4 أداة الدِّراسة

تم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، في هذا المجال. مثل دراسة كل من الشمايلة (2004)، وغراب وأبو سلطان (2007)، ومنصور والعابد (2008)، وخفاجي (2009)، وناصف وهاشم (2010)، والحوري (2011)، والدجني (2013)، وتكونت أداة الدِّراسة من جزأين الجزء الأول منها تناول متغيرات الدِّراسة والمتعلقة بأفراد عينة الدِّراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وأمّا القسم الثاني فتناول المجالات المتعلقة بمستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت وعلاقته بالتميز الإداري.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. والمتمثل في الآتي:

- درجة تقدير مرتفعة جداً وتُعطى الوزن (5).
- درجة تقدير مرتفعة وتُعطى الوزن (4).
- درجة تقدير متوسطة وتُعطى الوزن(3)
- درجة تقدير قليلة وتُعطى الوزن(2)
- درجة تقدير قليلة جداً وتُعطى الوزن (1).

واعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون معياراً لدرجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة الآتية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل – الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

المدى الأول: (1 – 2.33)، ضمن درجة تقدير منخفضة.

المدى الثاني: (2.34 – 3.67)، ضمن درجة تقدير متوسطة.

المدى الثالث: (3.68 – 5)، ضمن درجة تقدير مرتفعة.

3.5 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري (المحتوى) لأداة الدِّراسة تم عرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (8)، من أساتذة الإدارة التربوية وأصول التربية، من أساتذة جامعة مؤتة وجامعة الكويت، وكلية التربية الأساسية في دولة الكويت كما في الملحق رقم (2) حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، وطلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم من حيث:

- درجة ملاءمة فقرات المجال للمجال الذي يندرج ضمنه.
- درجة سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة.

- فقرات يمكن إضافتها أو حذفها أو تعديلها.

وجمعت الاستبانات من المحكمين بعد ذلك وتم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (75%) من المحكمين، كما في ملحق (2)؛ حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب موضوع الدِّراسة وذلك كما يأتي:

القسم الأول: الانجازات الصغيرة:

كانت عدد الفقرات (42) فقرة لمجالات الإنجازات الصغيرة، كما هو مبين في ملحق (1)، لتصبح بصورتها النهّائيّة بعد تحكيمها (48) فقرة لقسم الإنجازات الصغيرة، وتكون هذا القسم من أربعة مجالات هي:

المجال الأول: القيادة والإشراف وتكون من (9) فقرات قبل التحكيم، وأصبح بعد التحكيم (14) فقرة.

المجال الثاني: التعليم والتعلم وتكون من (11) فقرة قبل التحكيم، وأصبح بعد التحكيم (13) فقرة.

المجال الثالث: التطوير والتغيير وتكون من (8) فقرات قبل التحكيم، وأصبح بعد التحكيم (10) فقرة.

المجال الرابع: المدرسة والمجتمع المحلي، وتكون من (11) فقرة قبل التحكيم، وأصبح بعد التحكيم (14) فقرة.

القسم الثاني: التميز الاداري:

كانت عدد الفقرات لهذا القسم (18) فقرة، كما هو مبين في ملحق (1)، لتصبح بصورتها النهّائيّة بعد تحكيمها (21) فقرة .

كانت عدد الفقرات (42) فقرة لمجالات الإنجازات الصغيرة و(18) فقرة للتميز الإداري، كما هو مبين في ملحق (1)، لتصبح الاستبانة بصورتها النهّائيّة بعد تحكيمها (48) فقرة لأداة الإنجازات الصغيرة و(21) فقرة لأداة التميز الإداري.

3.6 ثبات أداة الدِّراسة

تم توزيع أداة الدِّراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدِّراسة ومن خارج عينة الدِّراسة والمتمثلة بـ (30) معلماً ومعلمة، وبعد أسبوعين تم تطبيق أداة الدِّراسة مرة أخرى على العينة نفسها، لمعرفة معدل استقرار أداة الدِّراسة بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيم معامل ارتباط بيرسون جيدة ومقبولة، ويلاحظ كذلك من الجدول (2) أن معامل الثبات لجميع مجالات الدِّراسة، مرتفع وهو ثبات جيد في البحوث والدراسات الإنسانية كما هو موضح بالجدول (2).

الجدول (2)

قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الدِّراسة والأداة ككل

متغيرات الدِّراسة	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ–الفا
الإنجازات الصغيرة	**القيادة والإشراف**	0.94	0.80
	التعليم والتعلم	0.89	0.91
	التطوير والتغيير	0.87	0.91
	المدرسة والمجتمع المحلي	0.86	0.93
التميز الإداري		0.91	0.82

3.7 إجراءات الدِّراسة

من أجل إعداد الدِّراسة وللخروج بالنتائج قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدِّراسة، والمتعلقة بمستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت وعلاقته بالتميز الإداري، وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في تصميم أداة الدِّراسة في صورتها الأولية، ومن ثم التحقق من دلالات

صدق أداة الدِّراسة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكِّمين المختصين وتم الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة الدِّراسة وثباتها.

2. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة لتسهيل عملية توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدِّراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدِّراسة.
3. تم جمع الاستبانات من قبل الباحث، وفرزها بحيث حرص الباحث على استرجاع الاستبانات من أفراد عينة الدِّراسة قدر الإمكان، حيث تم توزيع (500) استبانة تم استرجاع (473) استبانة تم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل.
4. تفريغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss). ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.
5. تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة.

3.8 متغيرات الدِّراسة

المتغيرات الديمغرافية (المستقلة):

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع:

- الإنجازات الصغيرة.
- التميز الإداري.

3.9 المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج (SPSS) في استخراج نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدِّراسة، حيث تم استخدام الأساليب الاحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي.
- للاجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين متغير الإنجازات الصغيرة ومتغير التميز الإداري.

الفصل الرابع

نتائج الدِّراسة ومناقشتها

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدِّراسة، وتم تناولها وفقاً لأسئلة الدِّراسة، كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد عينة الدِّراسة لمستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجداول أدناه توضح ذلك:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	المدرسة والمجتمع المحلي	3.78	0.59	مرتفع
2	3	التطوير والتغيير	3.75	0.58	مرتفع
3	2	التعليم والتعلم	3.74	0.56	مرتفع
4	1	القيادة والإشراف	3.54	0.43	متوسط
		الأداة ككل	3.70	0.46	مرتفع

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين، على كل مجال من مجالات الدِّراسة، والأداة ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال المدرسة والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.78) وإنحراف معياري (0.59) ضمن مستوى مرتفع، وأما مجال التطوير والتغيير جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) وإنحراف معياري (0.58) ضمن مستوى مرتفع. في حين أن

مجال التعليم والتعلم جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.56) ضمن مستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال القيادة والإشراف بمتوسط حسابي (3.54) وإنحراف معياري (0.43) ضمن مستوى متوسط.

وأما مستوى الاهتمام الكلي بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين فقد جاء ضمن مستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.70) وإنحراف معياري (0.46).

توصلت الدِّراسة إلى أن مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. ولعل هذا يفسر بالقول أن الإدارة المدرسية وفي ظل حرصها على تسيير فعاليات اليوم المدرسي تنفذ العديد من النشاطات والعمليات التي تأخذ طابع الإنجازات الصغيرة، بحيث يراها المعلمون إنجازات تحقق بمجموعها الهدف الكلي للعملية التعليمية، ولكن تلك الفعاليات قد تظل تسييرية دون أن تأخذ الطابع التطويري، ودون أن تحقق تحفيزاً مناسباً لغلبة الطابع الروتيني عليها. وهذا ما أكدته دراسة جبران (2015) التي توصلت إلى أن أي إدارة لأي مؤسسة تربوية لا بد لها من الإنطلاق في إدارتها من المنطلق القيادي، وعدم الاقتصار على المنطلق الإداري رغم أهميته. وحتى تستطيع القيادة التربوية تشكيل البيئة الايجابية المطلوبة لصناعة الإنجاز التربوي ينبغي التأكيد على أهمية الإنجاز ومكافأته واعتباره محفزاً لمزيد من العطاء.

وهو ما أكدته نتائج دراسة ويك (Weick,1984) التي أشارت نتائجها الى أهمية الإنجازات الصغيرة في جذب انتباه العاملين واقناع المعارضين، وأن إعادة صياغة القضايا الاجتماعية مثل باقي المشكلات يسمح لاستراتيجية الإنجازات الصغيرة أن يكون لها دوراً كبيراً في حل المشكلات.

وفيما يأتي عرضاً للمجالات كل على حده:

النتائج المتعلقة بالمجال الأول: المدرسة والمجتمع المحلي:

يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات مجال المدرسة والمجتمع المحلي:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المدرسة والمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة على عمل تحقيقات صحفية حول بعض القضايا المجتمعية	4.28	0.81	مرتفع
2	5	يشجع مدير المدرسة الطلبة للمشاركة في الندوات المجتمعية	4.25	0.83	مرتفع
3	8	يُشارك مدير المدَّرسة في حملات التوعية العامة (أسبوع المساجد، والنظافة، والشجرة، وحملات التوعية بأضرار التدخين والمخدرات ... إلخ).	4.09	0.89	مرتفع
4	7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بمعارض فنية في مختلف المناسبات في الكويت	4.01	0.91	مرتفع
5	4	يحث مدير المدرسة الطلبة على المشاركة في المناسبات الوطنية	3.78	0.88	مرتفع
6	1	يرحب مدير المدرسة بمشاركة الطلبة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع المحلي	3.67	0.98	متوسط
7	9	يقوم مدير المدَّرسة بالاعلان عن الأنشطة التي تقام داخل المدرسة.	3.66	1.00	متوسط
8	10	يحرص مدير المدرسة على المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي	3.59	1.04	متوسط
9	2	يشجع مدير المدرسة الطلبة على الاهتمام بالأيام	3.44	0.99	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		العالمية كيوم المعلم ويوم الأم وبصورة عملية			
10	3	يقوم مدير المدَّرسة ببث روح الوعي والإنتماء بين المواطنين من خلال الأنشطة التطوعية.	3.41	0.94	متوسط
11	11	يحرص مدير المدرسة على المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي	3.38	0.98	متوسط
المجال ككل			**3.78**	**0.59**	**مرتفع**

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المدرسة والمجتمع المحلي ، حيث جاءت الفقرة (6) والتي تنص على " يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة على عمل تحقيقات صحفية حول بعض القضايا المجتمعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وإنحراف معياري (0.81) ضمن مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة الطلبة للمشاركة في الندوات المجتمعية " في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) وإنحراف معياري (0.83) ضمن مستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (11) ونصها "يحرص مدير المدرسة على المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وإنحراف معياري (0.98) ضمن مستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المدرسة والمجتمع المحلي الكلي (3.78) وإنحراف معياري (0.59)، ضمن مستوى مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة إلى تفاوت اهتمام مديري المدارس بانجاز الأعمال بجودة عالية دون أخطاء، وقد تعزى هذه النتيجة ربما إلى تقصير مديري المدارس في هذا الجانب، بحيث لا يحرصون على تقسيم المهمات الكبيرة إلى مهمات صغيرة سهلة التنفيذ، كما انهم في خضم تعدد فعاليات اليوم المدرسي يغيب عنهم التركيز على انجاز مهمة واحدة بحيث تختلط المهام ببعضها، ويغيب مفهوم الإنجازات الصغيرة. وهذا ما اشارت إليه دراسة مايو

(Mayo,2001)التي توصلت الى أن المدير الفعال هو الذي يتقن حفظ النظام والانضباط المدرسي، ويوجه المعلمين لاستخدام أفضل الوسائل والأساليب لتحقيق تعلم أفضل، ويشرك أولياء الامور في فعاليات المدرسة المختلفة.

النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: التطوير والتغيير:

يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات مجال التطوير والتغيير:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التطوير والتغيير مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يُشجع مدير المدَّرسة المعلم على التنمية المهنية فى مجال تخصصه	4.11	0.88	مرتفع
2	10	يوظف مدير المدرسة إمكانات المعلمين المتميزين لتطوير أداء المعلمين	4.07	0.90	مرتفع
3	7	يتابع مدير المدَّرسة الأنشطة الصفية التى تخدم المناهج التعليمية	4.03	0.90	مرتفع
3	9	يحرص مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بصورة دورية	3.87	0.92	مرتفع
5	2	يتابع مدير المدرسة كل جديد في مجال العمل المدرسي	3.83	0.92	مرتفع
6	1	يضع مدير المدَّرسة نظاما لتوفير الاحتياجات المدرسية المتغيرة بصورة منتظمة	3.73	0.94	مرتفع
7	6	يُشجع مدير المدرسة المعلم على توظيف المناهج الإلكترونية فى عملية التعليم شهريا	3.66	0.87	متوسط
8	3	يسعى مدير المدَّرسة إلى امداد الفصول الدراسية بأحدث الأساليب التكنولوجية بصورة دورية	3.56	0.96	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	4	يحفز مدير المدرسة المعلمين لتقديم اقتراحات تؤدي الى تطوير وتحسين العمل	3.35	0.93	متوسط
10	5	يسعى مدير المدَّرسة إلى تزويد المكتبة المدرسية بأحدث الكتب التى تخدم عملية التعلم	3.30	0.96	متوسط
المجال ككل			**3.75**	**0.58**	**مرتفع**

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التطوير والتغيير، حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على " يُشجع مدير المدَّرسة المعلم على التنمية المهنية فى مجال تخصصه " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وإنحراف معياري (0.88) ضمن مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (10) والتي تنص على يوظف مدير المدرسة إمكانات المعلمين المتميزين لتطوير أداء المعلمين " في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وإنحراف معياري (0.90) ضمن مستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (5) ونصها " يسعى مدير المدَّرسة إلى تزويد المكتبة المدرسية بأحدث الكتب التى تخدم عملية التعلم " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وإنحراف معياري (0.96) ضمن مستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التطوير والتغيير الكلي (3.75) وإنحراف معياري (0.58)، ضمن مستوى مرتفع.

توصلت الدِّراسة إلى أن مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة في مجال التعلم والتعليم لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. حيث يُشارك مدير المدَّرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة، ويحرص على الزيارات الصفية للمعلمين، ويتابع سير العملية التعليمية وتنفيذ برنامج الدروس المقرر. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الأمور هي من طبيعة عمل مدير المدرسة، ومن مهامه، وانفردت الدِّراسة الحالية بهذه النتيجة.

النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: التعليم والتعلم:

يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات مجال التعليم والتعلم:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعليم والتعلم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يُشارك مدير المدَّرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة	4.28	0.83	مرتفع
2	2	يعمل مدير المدَّرسة على عقد اجتماعات لتحديد استراتيجيات تنفيذ المناهج	4.25	0.84	مرتفع
3	5	يقوم مدير المدرسة بعمل زيارات صفية للمعلمين	4.22	0.71	مرتفع
3	4	يُسهم مدير المدَّرسة في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج	4.01	0.91	مرتفع
5	1	يتابع مدير المدرسة سير العملية التعليمية وفق البرنامج المقرر	3.77	0.89	مرتفع
6	7	يُسهِّل مدير المدَّرسة إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدَّرسة	3.69	0.90	مرتفع
7	11	يُحفز مدير المدَّرسة المعلم على توظيف تكنولوجيا التعليم فى الغرفة الصفية	3.61	0.92	متوسط
8	10	يحرص مدير المدرسة على متابعة امتحانات الطلبة الشهرية	3.57	0.95	متوسط
9	6	يُتابع مدير المدَّرسة الأعمال الكتابية للمعلمين كالخطط الدراسية، والاختبارات، وكراسات التحضير، ودفاترالحضور، والعلامات	3.56	0.90	متوسط
10	8	يسعى مدير المدَّرسة للارتقاء بنسب النجاح للطلبة	3.51	0.89	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		فى المدرسة بصورة متدرجة			
11	12	يتابع مدير المدرسة انجاز العاملين في المدرسة لمهامهم بصورة منتظمة	3.47	0.95	متوسط
12	13	يتابع مدير المدرسة مستوى تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية العلاجية شهريا	3.42	0.83	متوسط
13	9	يُشجع مدير المدَّرسة الطلبة على المشاركة فى الأنشطة المختلفة داخل المدرسة	3.29	0.95	متوسط
		المجال ككل	**3.74**	**0.56**	**مرتفع**

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعليم والتعلم، حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " يُشارك مدير المدَّرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وإنحراف معياري (0.83) ضمن مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على " يعمل مدير المدَّرسة على عقد اجتماعات لتحديد استراتيجيات تنفيذ المناهج " في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) وإنحراف معياري (0.84) ضمن مستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (9) ونصها " يُشجع مدير المدَّرسة الطلبة على المشاركة فى الأنشطة المختلفة داخل المدرسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وإنحراف معياري (0.95) ضمن مستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التعليم والتعلم الكلي (3.74) وإنحراف معياري (0.56)، ضمن مستوى مرتفع.

توصلت الدِّراسة إلى أن مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة في مجال التطوير والتغيير لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. حيث يُشجع مدير المدَّرسة المعلم على التنمية المهنية فى مجال تخصصه بتشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية المختلفة، ويوظف إمكانات المعلمين المتميزين لتطوير أداء المعلمين الأقل تميزاً، وقد تعزى هذه النتيجة على أن هذه الأمور

من طبيعة عمل مدير المدرسة، حيث يسعى أغلب مديري المدارس للتميز ولا يكون ذلك إلا من خلال تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية التي ترفع من كفاءاتهم، إضافة إلى مساعدة بعهم البعض في مجال التعليم وإعداد الخطط الفصلية والسنوية وإجراء الاختبارات والإدارة الصفية.

هذا ما أكدته نتيجة دراسة فوستر وزملاءه (Foster, & etal, 2006) التي توصلت إلى أن الإنجازات الصغيرة حتى تكون ناجحة تتطلب اتصالا مستمراً وتشجيعاً ودعماً مادياً ومعنوياً، من قبل القيادات المختلفة، بالاضافة إلى دور عمليات التخطيط الإجتماعي في تشجيع الإنجازات الصغيرة.

النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: القيادة والإشراف:

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات مجال القيادة والإشراف:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة والإشراف مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	يحدد مدير المدرسة أولويات العمل اليومي	4.09	0.89	مرتفع
2	1	يلتزم مدير المدرسة بنظام الدوام الرسمي في عمله	3.85	1.01	مرتفع
3	4	يُنظم مدير المدَّرسة لقاءات تربوية مع المعلمين بصورة دورية	3.72	1.07	مرتفع
4	2	يحرص مدير المدرسة على توثيق إنجازات المدرسة مهما كانت صغيرة	3.70	1.09	مرتفع
5	12	يحرص مدير المدرسة على الالتقاء بالمعلمين وفق جدول زمني محدد	3.68	1.01	مرتفع
6	3	يتخذ مدير المدرسة القرارات في وقتها المناسب	3.60	1.04	متوسط
7	13	يقيم مدير المدرسة أداءه اليومي لتحديد نقاط النجاح ونقاط الضعف	3.45	1.00	متوسط
8	6	ينجز مدير المدرسة كل عمل بشكل كامل ودقيق حسب ما هو	3.42	1.17	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مجدول في خطته دون الالتفات إلى حجم العمل			
9	7	يفوض مدير المدرسة العاملين معه انجاز بعض المهمات المدرسية	3.38	1.09	متوسط
10	14	يحفز مدير المدرسة العاملين من خلال الإنجازات الصغيرة واستمرارية التقدم	3.36	1.02	متوسط
11	8	يعتقد مدير المدرسة أن النجاح الكبير هو سلسلة من النجاحات الصغيرة	3.35	1.11	متوسط
12	5	يُوثق مدير المدَّرسة العلاقات الإنسانية بين المعلمين من خلال برنامج موزع على العام الدراسي	3.25	1.19	متوسط
13	9	يركز مدير المدرسة على إنجاز مهمة واحدة في الوقت الواحد	3.22	1.26	متوسط
14	10	يقسم مدير المدرسة المهمات الكبيرة إلى مهمات صغيرة سهلة التنفيذ	3.21	1.27	متوسط
		المجال ككل	**3.54**	**0.43**	**متوسط**

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة والإشراف، حيث جاءت الفقرة (11) والتي تنص على" يحدد مدير المدرسة أولويات العمل اليومي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وإنحراف معياري (0.89) ضمن مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على" يلتزم مدير المدرسة بنظام الدوام الرسمي في عمله" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وإنحراف معياري (1.01) ضمن مستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (10) ونصها يقسم مدير المدرسة المهمات الكبيرة إلى مهمات صغيرة سهلة التنفيذ " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.21) وإنحراف معياري (1.27) ضمن مستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة والإشراف الكلي (3.54) وإنحراف معياري (0.43)، ضمن مستوى متوسط.

توصلت الدِّراسة إلى أن مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة في مجال المدرسة والمجتمع المحلي لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. حيث يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة على عمل تحقيقات صحفية حول بعض القضايا المجتمعية، ويشجع الطلبة للمشاركة في الندوات المجتمعية، ويحرص على المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي. ولعل هذا مرتبط بكون العلاقات الاجتماعية أصلاً تتصف بالمودة والتواضع غالباً، وقد تعزى هذه النتيجة من طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمدرسة لتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي بكافة أفراده ومؤسساته المختلفة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مايو (Mayo,2001) التي توصلت الى أن المدير الفعال هو الذي يتقن حفظ النظام والانضباط المدرسي، ويوجه المعلمين لاستخدام أفضل الوسائل والأساليب لتحقيق تعلم أفضل، ويشرك أولياء الامور في فعاليات المدرسة المختلفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي لمعرفة أنَّ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير		القيادة والإشراف	التعليم والتعلم	التطوير والتغيير	المدرسة والمجتمع المحلي	الأداة ككل
الجنس	ذكر	س	3.86	3.74	3.73	3.80	3.78
		ع	0.42	0.56	0.56	0.59	0.45
	أنثى	س	4.05	3.75	3.78	3.75	3.83
		ع	0.42	0.55	0.61	0.58	0.46
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.89	3.72	3.76	3.75	3.78
		ع	0.43	0.58	0.59	0.59	0.47
	دراسات عليا	س	4.05	3.82	3.73	3.86	3.86
		ع	0.42	0.49	0.57	0.57	0.41
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.93	3.75	3.74	3.76	3.79
		ع	0.43	0.56	0.63	0.63	0.49
	من 5- اقل من 10 سنوات	س	3.97	3.79	3.76	3.86	3.79
		ع	0.38	0.46	0.48	0.43	0.34
	10 سنوات فأكثر	س	3.89	3.66	3.77	3.73	3.76
		ع	0.50	0.61	0.58	0.64	0.50

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5– أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، في المجالات وفي الأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات كما في الجدول (9).

الجدول (9)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على مجالات مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	القيادة والإشراف	4.909	1	4.909	28.151	.000*
هوتلنج=0.083	التعليم والتعلم	.057	1	.057	.182	.670
ح=0.000	التطوير والتغيير	.037	1	.037	.107	.744
	المدرسة والمجتمع المحلي	.232	1	.232	.659	.417
	الكلي	.198	1	.198	.931	.335
المؤهل العلمي	القيادة والإشراف	1.670	1	1.670	9.577	.002*
هوتلنج=0.211	التعليم والتعلم	1.222	1	1.222	3.860	.050*
ح=0.000	التطوير والتغيير	.231	1	.231	.663	.416
	المدرسة والمجتمع المحلي	.702	1	.702	1.998	.158
	الكلي	.475	1	.475	2.228	.136
سنوات الخبرة	القيادة والإشراف	.701	2	.350	2.009	.135
ويلكس=0.994	التعليم والتعلم	1.272	2	.636	2.009	.135
ح=0.811	التطوير والتغيير	.324	2	.162	.466	.628
	المدرسة والمجتمع المحلي	.826	2	.413	1.175	.310
	الكلي	.394	2	.197	.925	.397
الخطأ	القيادة والإشراف	79.517	456	.174		
	التعليم والتعلم	144.331	456	.317		
	التطوير والتغيير	158.602	456	.348		
	المدرسة والمجتمع المحلي	160.235	456	.351		
	الكلي	97.096	456	.213		
الكلي	القيادة والإشراف	7345.418	468			
	التعليم والتعلم	6720.781	468			
	التطوير والتغيير	6766.320	468			

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المدرسة والمجتمع المحلي	6861.942	468			
	الكلي	6879.575	468			

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال القيادة والإشراف وجاءت الفروق لصالح المعلمات. وتعزى هذه النتيجة إلى اتفاق المعلمين والمعلمات على ضرورة الاهتمام بالإنجازات الصغيرة في مختلف المجالات لتحقيق تميز إداري ومؤسسي في المدرسة التي يعملون بها. وأما مجال القيادة والإشراف حيث جاءت الفروق لصالح المعلمات فيفسر باهتمام المرأة غالباً بمهنة التعليم ورغبتها في العمل في هذه المهنة، وانفردت هذه الدِّراسة بهذه النتيجة الحالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل ما عدا مجالي القيادة والإشراف والتعليم والتعلم وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا. وتعزى هذه النتيجة إلى اتفاق المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية على مستوى اهتمام مدير المدارس بالإنجازات الصغيرة، في حين أن هنالك فروقاً في مجالي القيادة والإشراف والتعليم والتعلم وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الدِّراسة التي تلقاها ذوو دراساتهم العليا في الجامعات المختلفة حيث خضعوا

لدراسة مساقات حول القيادة والإشراف، فهم أكثر وعياً بمستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة. وانفردت الدِّراسة الحالية بهذه النتيجة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعزى هذه النتيجة أن المعلمين قادرون على تحديد مستوى اهتمام مديري المدارس بالإنجازات الصغيرة بصرف النظر عن سنوات خبرتهم بحكم طبيعة عملهم وإطلاعهم المستمر على تصرفات مدير المدرسة وعمله في أثناء الدوام الرسمي فيصبحون قادرين على الحكم على مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس. وانفردت الدِّراسة الحالية بهذه النتيجة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	ينوع المعلمون في استراتيجيات التدريس في المواقف التعليمية التعلمية	4.28	0.84	مرتفعة
2	13	تمتلك الإدارة المدرسية ملفات خاصة بالإنجاز والتوثيق لكافة الأنشطة المدرسية	4.25	0.85	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	15	تتلقى المدرسة تقارير إيجابية من الموجهين التربويين والمسؤولين في مديرية التربية.	4.18	0.71	مرتفعة
3	12	تحرص الإدارة المدرسية والعاملون على التقويم الذاتي لتحقيق مستويات إنجاز أفضل	4.18	0.87	مرتفعة
5	7	يوظف المعلمون مستويات متقدمة من التكنولوجيا في العملية التعليمية	4.10	0.89	مرتفعة
6	1	تمتلك الإدارة المدرسة رؤية واضحة ومحددة	4.09	0.89	مرتفعة
7	19	تمتاز البيئة المدرسية بالجاذبية وجاهزية مرافقها بصورة دائمة	4.05	0.90	مرتفعة
8	14	تحصل المدرسة على جوائز في مختلف النشاطات التي تقام على مستوى المديرية	3.97	0.92	مرتفعة
9	2	توفر الإدارة المدرسة مناخا تعليميا صحيا ومحفزا	3.86	0.98	مرتفعة
10	5	تلتزم الإدارة المدرسية والعاملون بميثاق وأخلاقيات مهنة التعليم	3.77	0.89	مرتفعة
11	11	تؤكد الإدارة المدرسية ثقافة الجودة في كافة الأنشطة والمهام المدرسية.	3.76	0.89	مرتفعة
12	21	يمكن وصف أداء الإدارة المدرسية بصورة عامة بالمتميز	3.69	1.00	مرتفعة
13	8	يتم دعم الطلبة الموهوبين وتقديم برامج متخصصة لهم	3.68	1.01	مرتفعة
14	17	تحقق المدرسة تقدما متميزا في مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة.	3.67	0.87	متوسطة
15	3	تكرس الإدارة المدرسية مفهوم المشاركة والحوار كأساس لصناعة القرارات في المدرسة	3.63	1.03	متوسطة
16	16	يشارك الطلبة بفاعلية في مختلف المناسبات	3.58	0.88	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		والأنشطة المجتمعية			
17	4	يمتلك المعلمون مستوى مناسبا من المعرفة والخبرة المتخصصة في مجال العمل	3.56	1.07	متوسطة
18	18	تتلقى المدرسة ردود فعل إيجابية من أولياء أمور الطلبة عن أداء المدرسة بصورة عامة	3.51	0.95	متوسطة
19	9	يتم تحفيز الطلبة على التعلم الذاتي.	3.43	0.88	متوسطة
20	10	توفر الإدارة المدرسية المختبرات والوسائل والأدوات وكافة مستلزمات العملية التعليمية	3.35	1.02	متوسطة
21	20	تحقق الإدارة المدرسية مستوى مرتفعا من رضا أطراف العملية التعليمية (المعلمين، والطلبة وأولياء الأمور ... الخ)	3.32	1.01	متوسطة
		مستوى التميز الإداري ككل	3.81	0.54	**مرتفعة**

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32 –4.28) ضمن مستوى مرتفع ومتوسط، حيث جاءت الفقرة (6) والتي تنص على "ينوع المعلمون في استراتيجيات التدريس في المواقف التعليمية التعلمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وإنحراف معياري (0.84) ضمن مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (13) والتي تنص على " تمتلك الإدارة المدرسية ملفات خاصة بالإنجاز والتوثيق لكافة الأنشطة المدرسية " في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) وإنحراف معياري (0.85) ضمن مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (15) والتي تنص على " تتلقى المدرسة تقارير إيجابية من الموجهين التربويين والمسؤولين في مديرية التربية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.71) ضمن مستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (19) ونصها " يتم تحفيز

الطلبة على التعلم الذاتي " بالمرتبة (19) وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وإنحراف معياري (0.88) ضمن مستوى متوسط، وجاءت الفقرة (10) ونصها " توفر الإدارة المدرسية المختبرات والوسائل والأدوات وكافة مستلزمات العملية التعليمية " بالمرتبة (20) وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وإنحراف معياري (1.02) ضمن مستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (20) ونصها " تحقق الإدارة المدرسية مستوى مرتفعا من رضا أطراف العملية التعليمية (المعلمين، والطلبة وأولياء الأمور ... الخ)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وإنحراف معياري (1.01) ضمن مستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين (3.81) وإنحراف معياري (0.54)، ضمن مستوى مرتفع.

أظهرت النتائج أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين ضمن مستوى مرتفع، حيث ينوع المعلمون في استراتيجيات التدريس في المواقف التعليمية التعلمية وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الدورات التي يتلقاها معلمي المدارس وخاصة في مجال استراتيجيات التدريس الحديثة، وتمتلك الإدارة المدرسية ملفات خاصة بالإنجاز والتوثيق لكافة الأنشطة المدرسية التي تقام في المدرسة وعلى مستوى المنطقة التعليمية، وهذا من الأمور البدهية في مجال العمل الإداري حيث تمتلك كل مدرسة ملفات خاصة يتم تدوين الأنشطة والاجتماعات التي تجرى في المدرسة بالاضافة إلى الزيارات الميدانية التي يقوم بها المشرفين التربويين والمجتمع المحلي. وتحرص إدارة المدرسة على توفير الامكانات المادية والبشرية في المدرسة مما يساعد على تحقيق التميز، وهو ما أكدته دراسة ناصف وهاشم (2010) من ضرورة توفر البنية التنظيمية للمدرسة المتميزة، والتي تتكون من الهيكل التنظيمي، وثقافة التميز، والبيئة التنظيمية، وإدارة المدرسة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد، والتركيز على الطالب، والتفاعل مع المجتمع المحلي، ونتائج الأداء المدرسي.

وتحرص الإدارة المدرسية والعاملون على التقويم الذاتي لتحقيق مستويات إنجاز أفضل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون مديري المدارس يقومون بمراجعة ما يعتري المدرسة من مشكلات او ازمات وتقويم الوضع الحالي للمدرسة للوقوف على الايجابيات لتعزيزها والسلبيات لتفاديها مستقبلاً، ويوظف المعلمون مستويات متقدمة من التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتمتاز البيئة المدرسية بالجاذبية وجاهزية مرافقها بصورة دائمة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفر البنية التحتية في المدارس من حيث توفر التكنولوجيا ومختبرات الحاسوب والتي قامت وزارة التربية بدولة الكويت حريصة على توفيرها في مدارس التعليم العام.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزطمة (2015) التي أظهرت أن درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية. كما اتفقت مع نتيجة دراسة الشوا (2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة كبيرة. واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة منصور والعابد (2008) التي توصلت إلى توفر مستوى مرتفع من التميز التنظيمي.

اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة النسور (2010) أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية جاء متوسطاً. وكذلك اختلفت مع نتيجة دراسة الحوري (2011) التي توصلت إلى ان درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الاردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي لمعرفة أنَّ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير		**التميز الإداري**
الجنس	ذكر	س	3.79
		ع	0.55
	أنثى	س	3.84
		ع	0.53
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.78
		ع	0.55
	دراسات عليا	س	3.88
		ع	0.50
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.78
		ع	0.59
	من 5- أقل من 10 سنوات	س	3.88
		ع	0.41
	10 سنوات فأكثر	س	3.77
		ع	0.56

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة

العاصمة في الكويت بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، في المجالات وفي الأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على مستوى التميز الإداري كما في جدول (12).

الجدول (12)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على مستوى التميز الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=0.129 ح=0.000	0.05	1	0.05	0.19	0.66
المؤهل العلمي هوتلنج=0.066 ح=0.000	0.48	1	0.48	1.60	0.20
الخبرة ويلكس=0.951 ح=0.012	0.52	2	0.26	0.87	0.41
الخطأ	136.158	456	0.29		
الكلي	6946.578	468			

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات مطلعون على الممارسات الإدارية التي تصدر

عن مديري مدارسهم ومعرفتهم بالسلوك الإداري المتميز عن غيره. إضافة إلى خضوعهم للدورات التدريبية في مجال القيادة التي تجعلهم متمكنين من التعرف إلى الممارسات الإدارية والقيادية المتميزة عن غيرها من الممارسات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشوا (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة منصور والعابد (2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة الحوري (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الاردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. واتفقت مع نتائج دراسة الدجني (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العمل المدرسي الذي يتطلب اختتلاط المعلمين مع مديري المدارس والاحتكاك بهم مما يجعلهم قادرين على وضع تصور حول مستوى التميز الإداري الذي يتمتع به مديري مدارسهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الشوا (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة

لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة الحوري (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الاردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة منصور والعابد (2008) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي والجودة الشاملة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح الشهادات الأعلى من الثانوية العامة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات أفراد عينة الدِّراسة نحو مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعزى هذه النتيجة إلى المعرفة التي اكتسبها المعلمون من العمل المدرسي وتعاملهم مع مدير المدرسة مما يجعلهم قادرين على وضع تصور عن التميز الإداري في المدرسة بغض النظر عن خبرتهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الشوا (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة الحوري (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الاردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها: هل هنالك علاقة ارتباطية بين مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت ومستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين ؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت ومستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13)

معامل الارتباط بيرسون بين مجالات الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت ومستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين

المتغير		التميز الإداري
القيادة والإشراف	معامل الارتباط	0.49**
	الدلالة الإحصائية	0.00
التعليم والتعلم	معامل الارتباط	0.83**
	الدلالة الإحصائية	0.00
التطوير والتغيير	معامل الارتباط	0.78**
	الدلالة الإحصائية	0.00
المدرسة والمجتمع المحلي	معامل الارتباط	0.95**
	الدلالة الإحصائية	0.00
الاداة ككل	معامل الارتباط	0.93**
	الدلالة الإحصائية	0.00

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (13) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت ومستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين. وكانت أقوى العلاقات الارتباطية بين مجال المدرسة والمجتمع المحلي ومتغير التميز الإداري، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.95) عند مستوى

الدلالة (0.00)، وهي علاقة قوية جداً، بينما كانت أضعف العلاقات بين القيادة والاشراف والتمكيز الإداري حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.49) عند مستوى الدلالة (0.00).

وتعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد الاهتمام بالإنجازات الصغيرة من قبل مديري المدارس زاد مستوى التميز الإداري لديهم. حيث أن تركيز مديري المدارس على الإنجازات الصغيرة في مجالات القيادة والإشراف والتعليم والتعلم والمدرسة والمجتمع المحلي وتشجيع الطلبة والمعلمين على تحقيق هذه الانجازات في هذه المجالات زاد من مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس.

واتفقت النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة الشمايلة (2004) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية مهمة وقوية بين سلوكيات الدور الاضافي وبين التميز التنظيمي.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة فإنَّ الباحث يُوصي بما يأتي:

1. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تبين أهمية الإنجازات الصغيرة، لزيادة الجهود الرامية لتنفيذها والاهتمام بها، وتخصيص وقت كاف لها، وجعلها ثاقفة راسخة في المدارس الكويتية، ومكافأة الجهود المتميزة.
2. دعم وجود فهم مشترك لجهود مديري المدارس في مجال الإنجازات الصغيرة لإيجاد ثقافة عامة تقدر التميز في المدارس. وهذا يؤكد ضرورة وجود نظم مكافآت عادلة شفافة، لتشجع الاهتمام بالإنجازات الصغيرة.
3. توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين من خلال برنامج موزع على العام الدراسي وليس الاقتصار على بعض المناسبات الاجتماعية.
4. توفير تقنيات التعليم في المدرسة والعمل على تشجيع المعلمين على توظيفها في العملية التعليمية.
5. تزويد المكتبة المدرسية بأحدث الكتب التي تخدم عملية التعلم ليستفيد منها المعلمين والطلبة.
6. المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي، من خلال عقد أنشطة مختلفة بين المدارس تحت إشراف المنطقة التعليمية.
7. تشجيع مديري المدارس على استخدام أسلوب التمكين الإداري عند تنفيذ الأعمال لتخفيفف الاعباء عن مديري المدارس.
8. تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها.
9. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على متغيرات هذه الدِّراسة وعلاقتها مع غيرها من المتغيرات مثل: علاقة التمكين الوظيفي بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقة العدالة التنظيمية بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

إبراهيم، يحيى (2001). **استراتيجيات النجاح وأسرار التميز**. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

ابو دلبوح، موسى وجرادات، صفاء (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، جامعة ال البيت ، **المنارة**، 19 (9): 31-1.

البركاتي، نيفين حمزة (2007) "فعالية استخدام ملف الإنجاز على أداء طالبات الرياضيات بمقرر تصميم النشاط في برنامج الإعداد التربوي بجامعة أم القرى" ، **مجلة القراءة والمعرفة**، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر :جامعة عين شمس، 25 (2): 47-1.

التقرير الاستيراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم ، جريدة الجريدة ، العدد 28، 3-7-2007. منشوره على الموقع www.aljareeda.com، تاريخ الاسترجاع 10-8-2016م.

التلاوي، حسين (2012)، **القيادة: مقدمة قصيرة جداً**، كيث جرينت، القاهرة: هنداوي للتعليم والثقافة.

جبران، علي (2010). **القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي**، مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، عمان، الأردن، 4-2010/5م.

جبران، علي محمد (2015). **القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الانجاز التربوي**، بحث مقبول للنشر في مجلة دراسات العلوم التربوية.

الجمعية العلمية لادارة الأعمال (2004). **مواصفات أساسية للنجاح الإداري المستقبلي**، صحيفة الامارات اليوم، العدد 366.

حربي، قاسم بن عائل (2006). **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين**، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية

الحوري، منال (2011). **درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الاردنية لمعايير التميز الاداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

حيدر، فارس صلاح (2010).**المنهجية الإدارية في تحقيق الانجاز لدى العاملين في المؤسسات التربوية**، مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، عمان، الأردن، 4-2010/5م.

الخطيب، رداح، والخطيب،أحمد، والفرح، وجيه (2003). **الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة**، اربد: دار الأمل.

خفاجي، كمال (2009). **تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الدجني، علي يحيى علي (2013). **واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

دروزة، أفنان نظير (2003). مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية واحداث التغيير، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**. 41، 5-33.

الدعيج، ابراهيم بن عبدالعزيز، (2006). **أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية**، ط 1، الرياض: مكتبة المجتمع العربي للتشر والتوزيع.

الدويك، تيسير (2010). **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، ط4، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الريحاني، سليمان والزريقات، إبراهيم وطنوس، عادل (2010). **إرشاد ذوي الحاجات الخاصة وأسرهم**. عمّان: دار الفكر.

الزطمة ، زياد محمد عبدالله (2015). **واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة** ، رسالة ما جستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

السعودي، موسى أحمد (2009). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، **المجلة الاردنية في إدارة الاعمال: جامعة اليرموك، الأردن،** 4 (3): 287-257.

السلمي، علي (2002). **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**"، مصر: مطبعة الإدارة الجديدة.

السوى، أحمد (2007). **مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخليجية** ، 24-10-2007 ، منشور على الموقع www.deyaa.com، تاريخ الاسترجاع 10-8-2016م.

السيد، طارق (2007). **أساسيات في علم الاجتماع المدرسي،** الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

السيف، ربى (2011). **ملف انجازات وابداعات الطالبة،** السعودية: وزارة التربية والتعليم.

شاهين، نرمين كمال يوسف (2013). **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الشمايله، نانسي (2004). **تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى.** رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

الشوا، عفت ياسر (2016). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.

الضلاعين، علي (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، **دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية:** 37 (1): 64-92.

الطعاني، حسن أحمد (2012)، درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، **مجلة جامعة دمشق، سوريا**، 28 (2): 453- 489

الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (2001). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، ط2، عمان: دار وائل للنشر.

العرنوسي، ضياء (2012). **وظيفة الادارة المدرسية**، مقالة متوفرة على الانترنت موقع http;//basiceducation.uobabylon.edu.iqKتاريخ الاسترجاع 10-11-2016م.

عيد، غادة خالد (2006). **القياس والتقويم التربوي مع تطبيقات برنامج Spss**، ط 1، الكويت : مكتبة الفلاح.

غراب، هشام احمد، وأبو سلطان، عبدالنبي (2007). **مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم العام بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة،** بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث الجودة في التعليم الفلسطيني " مدخل للتميز " الذي تعقده الجامعة الإسلامية في الفترة من 30 – 31 أكتوبر 2007

الغنام، نعيمة بنت ابراهيم، (2001). **فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة ،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، مملكة البحرين.

فتحي، محمد (2011). **100 خطأ إداري تجنبها نضمن لك النجاح**، القاهرة: دار التوزيع والنشر الاسلامية.

الفقهاء، سام عبد القادر (2012)، **تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية،** بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 26-24 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية – الأردن

الفقي، إبراهيم (2011). **قوة التحفيز، كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم،** القاهرة: مؤسسة ثمرات للنشر والتوزيع.

الفيروز آبادي، مجد الدين (1995). **القاموس المحيط،** عمان: دار الفكر.

كنعان، صفوت (2003). **العلاقة بين دافعية الانجاز ومفهوم الذات لدى طلبة جامعة اليرموك،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربدن الأردن.

مدكور، إبراهيم (2002). **المعجم الوسيط،** الجزء الأول، الطبعة الثانية، القاهرة: دار المعارف.

مرسي، خليل (2001). **الإدارة المدرسية المعاصرة،** القاهرة: دار الكتب العلمية.

منصور، مجيد، والعابد، حسين (2008). **علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية،** مقدم لـ المؤتمر العلمي الدولي الثاني – دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال / جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

ناصف، ميرفت وهاشم، نهلة (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية ، **مجلة دراسات تربوية اجتماعية – كلية التربية،** جامعة حلوان (16) 2: 142-104.

النسور، أسماء (2010). **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

وزارة التربية الكويتية، (2015). **المجموعة الإحصائية للتعليم 2015/2014م**، قطاع التخطيط والمعلومات.

قائمة المراجع الأجنبية

Amabile, T., & Kramer, S. (2011, May 1). **The Power of Small Wins.** Retrieved June 2, 2016, from https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins America.

Batman, T.S. and Organ, D.W. (1991). **Jop Satisfaction and The Cood Solider: The Relationship between Affect and Employee Citizenship**, Academy of Management Journal, 26.

Burkhart, Patrick J. (1993). **Successful Strategic Planning in USA**, Prentice Hall, New Jersey

Foster, f · Fitzgerald ·k, Brandell , ch, Nowell, b, Chavis, b, Van Egeren(2006). **Mobilizing Residents for Action: The Role of Small Wins** and Strategic Supports, Am J Community Psychol (2006) 38:143–152

Gupta, R.P. and Arya, P.P. (2003). **Human Resource Management and Accounting**, India at Elegant Printers.

Johnston, Rob. (2002). ***On Mission and Leadership: A Leader to Leader Guide*,** United States of

Kandula, Srinivas, R. (2002). **Strategic Human Resource Development**, Meenakshi Printers Delhi, 110006.

MacCabe,P.(1999). **The role of the school principls**. From Int.Site.www. Paperwriters.com/aftersale . htm. Retrieved June 2, 2016.

Miller ,Jacqueline Murphy (2014). **The Brilliance of Small Wins** , nc cooperative Extintion, from enternet, date of reterved 11-11-2016.

Patrick F ,Bassett, (2005). **Reengineering schools for the 21 century**. Phi delta Kappan.87(1); 204-211.

Tirozzi**,** S. (2000**). Developing ICT capable school.** London: Routledge Falmer.

Weick, K. E. (1984) '**Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems**', American Psychologist, 39(1), 40-49.

الملاحق

الملحق (أ)
الاستبانة بصورتها الأولية

الموضوع: تحكيم استبانة.

اسم المحكم	
الرتبة العلمية	
التخصص الدقيق	
الجامعة	

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **" مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت وعلاقته بالتميز الإداري "**. لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة في الأردن، ومن أجل تحقيق أهداف الدِّراسة قام الباحث بتصميم استبانه لقياس مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت وعلاقته بالتميز الإداري، علماً بأن الباحث سيعتمد مقياس ليكرت الخماسي في الاستجابة عن فقرات الاستبانة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة علمية، لذا يرجو الباحث منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم عليها من حيث (سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وحذف غير المناسب من الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها ملائمة، وأية ملاحظات ترونها مناسبة).

علماً بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الاستبانة تتكون من محورين.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: مشعل عواض المطيري

أولاً: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة(√) في المربع المناسب :

الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى	
المؤهل العلمي:	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا	
سنوات الخبرة:	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 –أقل من10 سنوات	☐ 10 سنوات فأكثر
المرحلة التعليمية:	☐ ابتدائية	☐ متوسطة	☐ ثانوية

ثانياً: مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين:

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرات		وضوح الصياغة		انتماء الفقرات للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: القيادة والإشراف								
1	يُشارك مدير المدَّرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة							
2	يُتابع مدير المدَّرسة الاعمال الكتابية للمعلمين كالخطط الدراسية والاختبارات وكراسات التحضير ودفاتر الحضور والعلامات							
3	يَعقد مدير المدَّرسة برامج تدريبية للمعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية							
4	يُسهِّل مدير المدَّرسة إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدَّرسة							
5	يُنظم مدير المدَّرسة لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدَّرسة							
6	يُوثق مدير المدَّرسة العلاقات الإنسانية بين المعلمين							
7	يتسم مدير المدَّرسة بالمرونة في تعامله مع المعلمين							
8	يُشيد مدير المدَّرسة بجهود المعلمين المتميزة							
9	يُسهم مدير المدَّرسة في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة							
المجال الثاني: التعليم والتعلم								
10	يحرص مدير المدرسة على متابعة امتحانات الطلبة الشهرية							
11	يعمل مدير المدَّرسة على عقد اجتماعات لتحديد طرق تطبيق المناهج							
12	يُناقش مدير المدَّرسة مع المعلمين							

							مقومات تطوير المناهج الجديدة	
							يُساهم مدير المدَّرسة في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج	13
							يقوم مدير المدَّرسة بعمل زيارات صفية للمعلمين	14
							يسعى مدير المدَّرسة إلى توفير الجو الملائم للمتعلم داخل المدرسة	15
							يسعى مدير المدَّرسة إلى تطوير مهارات الأداء الأكاديمى للمتعلم	16
							يسعى مدير المدَّرسة للارتقاء بنسب النجاح بين المتعلمين فى المدرسة	17
							يُشجع مدير المدَّرسة المتعلم على المشاركة فى الأنشطة المختلفة داخل المدرسة	18
							يُشجع مدير المدَّرسة المعلم على تقديم أفكار وآراء جديدة داخل المدرسة	19
							يُحفز مدير المدَّرسة المعلم على توظيف تكنولوجيا التعليم فى غرفة الصف	20
المجال الثالث: التطوير والتغيير								
							يضع مدير المدَّرسة نظام لتوفير الاحتياجات المدرسية المتغيرة	21
							يسعى مدير المدَّرسة إلى إمداد المعامل والورش بأحدث الأساليب التكنولوجية	22
							يسعى مدير المدَّرسة إلى تطوير الفصول الدراسية بأحدث الأساليب التكنولوجية	23
							يسعى مدير المدَّرسة إلى توفير الكوادر البشرية التي تمتلك الكفايات المهنية بالمدرسة	24
							يسعى مدير المدَّرسة إلى تزويد المكتبة المدرسية بأحدث الكتب التى تخدم عملية التعلم	25

26	يُشجع مدير المدَّرسة المعلم على توظيف المناهج الإلكترونية فى عملية التعليم							
27	يهتم مدير المدَّرسة بتطوير الأنشطة الصفية التى تخدم المنهج التعليمي							
28	يُشجع مدير المدَّرسة المعلم على التنمية المهنية المستمرة فى مجال تخصصه							
المجال الرابع: المدرسة والمجتمع المحلي								
29	يرحب مدير المدرسة بمشاركة الطلبة في الأعمال التطوعية							
30	يقوم مدير المدرسة برعاية الأنشطة الثقافية							
31	يقوم مدير المدرسة برعاية الأنشطة الرياضية							
32	يشجع مدير المدرسة الطلبة على الاهتمام بزراعة حديقة المدرسة							
33	يحث مدير المدرسة الطلبة على المشاركة في المناسبات الوطنية							
34	يشجع مدير المدرسة الطلبة للمشاركة في الندوات							
35	يحث مدير المدرسة المعلمين على عمل تحقيقات صحفية حول توعية الطلبة من المخدرات							
36	يشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بمعارض فنية في مختلف المناسبات في الكويت							
37	يُشارك مدير المدَّرسة في حملات التوعية العامة (أسبوع المساجد، والنظافة، والشجرة، وحملات التوعية بأضرار التدخين والمخدرات ... إلخ).							
38	يعمل مدير المدَّرسة على تنمية مفهوم المواطنة والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلبة.							
39	يقوم مدير المدَّرسة بالاعلان عن محاضرات ودورات تقام داخل المدرسة .							

الرقم	الفقرة							
40	يقوم مدير المدَّرسة بالمشاركة مع الجهات الأمنية في نشر الوعي المروري.							
41	يقوم مدير المدَّرسة ببث روح الوعي والإنتماء بين المواطنين من خلال الأنشطة التطوعية.							
42	يقوم مدير المدَّرسة بتشجيع الطلبة والمعلمين على الأعمال التطوعية بدافع المسؤولية الإيمانية والوطنية.							

ثالثاً: مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين:

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرات		وضوح الصياغة		انتماء الفقرات للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	أعجب بمديري لأنه يعامل الجميع بعدالة							
2	لدى مديري المعرفة في حل المشكلات الفنية والتقنية في العمل							
3	لدى مديري تدريب عملي متخصص في مجال عمله							
4	لدى مديري خبرة معرفية متنوعة لازمة لأداء العمل							
5	لدى مديري خبرة مهنية متميزة اعتمد عليها في إنجاز مهمتي							
6	مديري ذو شخصية محببة ومؤثرة							
7	يتمتـع مـديري بمهـارة فائقـة فـي النقـاش والحوار							
8	يحــرص مــديري علـــى الاســتفادة مــن الانتقادات والملاحظات التي توجه إليه							
9	يحرص مديري على التعبير عن مقترحاته حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائه.							
10	يحـرص مـديري علـى تبنـي أفكـار جديـدة حتى وأن واجه تطبيقها بعض المعوقات							
11	يحـرص مـديري علـى تقـديم الاقتراحـات والأفكار الجديدة							
12	يستطيع مديري توفير فرص التطوير للمعلمين							

13	يسعى مديري للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل							
14	يقترح مديري أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها							
15	يمتلك مديري الحجة القوية والقدرة على الإقناع							
16	ينجز مديري أعماله بأسلوب متطور وجديد							
17	ينجز مديري أعماله بأسلوب متطور وجديد							
18	يهتم مديري بالآراء المخالفة لآرائه ليستفيد من أفكار الآخرين							

الملحق (ب)

محكمو أداة الدِّراسة

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	الاستاذ الدكتور باسم الحوامدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
2	الأستاذ الدكتور خالد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
3	الأستاذ الدكتور عبدالمحسن عايض القحطاني	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الكويت
4	الدكتور مطلق مهيل العنزي	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الكويت
5	الدكتور سالم سعد الهاجري	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الكويت
6	الدكتور مريم أحمد المذكور	إدارة تربوية	جامعة الكويت
7	الدكتور عبدالله الفليكاوي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
8	الدكتور جابر المطيري	إدارة وتخطيط تربوي	المعهد التطبيقي -الكويت

الملحق (ج)

أداة الدِّراسة بصورتها النهائيّة

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

المعلم الفاضل .... المعلمة الفاضلة ....

تحية طيبة وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **" مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت وعلاقته بالتميز الإداري "** . أرجو التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والإجابة عن الفقرات المطروحة والمتصلة بآرائكم بتمعن في أجزائها الثلاثة ، الجزء الأول: معلومات عامة، والجزء الثاني : مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة, والجزء الثالث : مستوى التميز الإداري .

علما بأن المعلومات سيتم التعامل معها بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر الجزيل لتعاونكم

الباحث : مشعل عواض المطيري

أولاً: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة(√) في المربع المناسب :

الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
المؤهل العلمي:	☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
سنوات الخبرة:	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

ثانياً: مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين:

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	المجال الأول: القيادة والإشراف					
1	يلتزم مدير المدرسة بنظام الدوام الرسمي في عمله					
2	يحرص مدير المدرسة على توثيق إنجازات المدرسة مهما كانت صغيرة					
3	يتخذ مدير المدرسة القرارات في وقتها المناسب					
4	يُنظم مدير المدَّرسة لقاءات تربوية مع المعلمين بصورة دورية					
5	يُوثق مدير المدَّرسة العلاقات الإنسانية بين المعلمين من خلال برنامج موزع على العام الدراسي					
6	ينجز مدير المدرسة كل عمل بشكل كامل ودقيق حسب ما هو مجدول في خطته دون الالتفات إلى حجم العمل					
7	يفوض مدير المدرسة العاملين معه انجاز بعض المهمات المدرسية					
8	يعتقد مدير المدرسة أن النجاح الكبير هو سلسلة من النجاحات الصغيرة					
9	يركز مدير المدرسة على إنجاز مهمة واحدة في الوقت الواحد					
10	يقسم مدير المدرسة المهمات الكبيرة إلى مهمات صغيرة سهلة التنفيذ					
11	يحدد مدير المدرسة أولويات العمل اليومي					
12	يحرص مدير المدرسة على الالتقاء بالمعلمين وفق جدول زمني محدد					
13	يقيم مدير المدرسة أداءه اليومي لتحديد نقاط النجاح ونقاط الضعف					
14	يحفز مدير المدرسة العاملين من خلال الإنجازات الصغيرة واستمرارية التقدم					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	المجال الثاني: التعليم والتعلم					
1	يتابع مدير المدرسة سير العملية التعليمية وفق البرنامج المقرر					
2	يعمل مدير المدَّرسة على عقد اجتماعات لتحديد استراتيجيات تنفيذ المناهج					
3	يُشارك مدير المدَّرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة					
4	يُسهم مدير المدَّرسة في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج					
5	يقوم مدير المدرسة بعمل زيارات صفية للمعلمين					
6	يُتابع مدير المدَّرسة الأعمال الكتابية للمعلمين كالخطط الدراسية، والاختبارات، وكراسات التحضير، ودفاترالحضور، والعلامات					
7	يُسهِّل مدير المدَّرسة إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدَّرسة					
8	يسعى مدير المدَّرسة للارتقاء بنسب النجاح للطلبة فى المدرسة بصورة متدرجة					
9	يُشجع مدير المدَّرسة الطلبة على المشاركة فى الأنشطة المختلفة داخل المدرسة					
10	يحرص مدير المدرسة على متابعة امتحانات الطلبة الشهرية					
11	يُحفز مدير المدَّرسة المعلم على توظيف تكنولوجيا التعليم فى الغرفة الصفية					
12	يتابع مدير المدرسة انجاز العاملين في المدرسة لمهامهم بصورة منتظمة					
13	يتابع مدير المدرسة مستوى تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية العلاجية شهريا					
	المجال الثالث: التطوير والتغيير					
1	يضع مدير المدَّرسة نظاما لتوفير الاحتياجات المدرسية المتغيرة بصورة					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	منتظمة					
2	يتابع مدير المدرسة كل جديد في مجال العمل المدرسي					
3	يسعى مدير المدَّرسة إلى امداد الفصول الدراسية بأحدث الأساليب التكنولوجية بصورة دورية					
4	يحفز مدير المدرسة المعلمين لتقديم اقتراحات تؤدي الى تطوير وتحسين العمل					
5	يسعى مدير المدَّرسة إلى تزويد المكتبة المدرسية بأحدث الكتب التى تخدم عملية التعلم					
6	يُشجع مدير المدرسة المعلم على توظيف المناهج الإلكترونية فى عملية التعليم شهريا					
7	يتابع مدير المدَّرسة الأنشطة الصفية التى تخدم المناهج التعليمية					
8	يُشجع مدير المدَّرسة المعلم على التنمية المهنية فى مجال تخصصه					
9	يحرص مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بصورة دورية					
10	يوظف مدير المدرسة إمكانات المعلمين المتميزين لتطوير أداء المعلمين					
المجال الرابع: المدرسة والمجتمع المحلي						
1	يرحب مدير المدرسة بمشاركة الطلبة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع المحلي					
2	يحرص مدير المدرسة على المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي					
3	يشجع مدير المدرسة الطلبة على الاهتمام بالأيام العالمية كيوم المعلم ويوم الأم وبصورة عملية					
4	يحث مدير المدرسة الطلبة على المشاركة					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	في المناسبات الوطنية					
5	يشجع مدير المدرسة الطلبة للمشاركة في الندوات المجتمعية					
6	يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة على عمل تحقيقات صحفية حول بعض القضايا المجتمعية					
7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بمعارض فنية في مختلف المناسبات في الكويت					
8	يُشارك مدير المدَّرسة في حملات التوعية العامة (أسبوع المساجد، والنظافة، والشجرة، وحملات التوعية بأضرار التدخين والمخدرات ... إلخ).					
9	يقوم مدير المدَّرسة بالاعلان عن الأنشطة التي تقام داخل المدرسة.					
10	يقوم مدير المدَّرسة بالمشاركة مع الجهات الأمنية في نشر الوعي المروري.					
11	يقوم مدير المدَّرسة ببث روح الوعي والإنتماء بين المواطنين من خلال الأنشطة التطوعية.					

ثالثاً: مستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين:

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	تمتلك الإدارة المدرسة رؤية واضحة ومحددة					
2	توفر الإدارة المدرسة مناخا تعليميا صحيا ومحفزا					
3	تكرس الإدارة المدرسية مفهوم المشاركة والحوار كأساس لصناعة القرارات في المدرسة					
4	يمتلك المعلمون مستوى مناسبا من المعرفة والخبرة المتخصصة في مجال العمل					
5	تلتزم الإدارة المدرسية والعاملون بميثاق وأخلاقيات مهنة التعليم					
6	ينوع المعلمون في استراتيجيات التدريس في المواقف التعليمية التعلمية					
7	يوظف المعلمون مستويات متقدمة من التكنولوجيا في العملية التعليمية					
8	يتم دعم الطلبة الموهوبين وتقديم برامج متخصصة لهم					
9	يتم تحفيز الطلبة على التعلم الذاتي.					
10	توفر الإدارة المدرسية المختبرات والوسائل والأدوات وكافة مستلزمات العملية التعليمية					
11	تؤكد الإدارة المدرسية ثقافة الجودة في كافة الأنشطة والمهام المدرسية.					
12	تحرص الإدارة المدرسية والعاملون على التقويم الذاتي لتحقيق مستويات إنجاز أفضل					
13	تمتلك الإدارة المدرسية ملفات خاصة بالإنجاز والتوثيق لكافة الأنشطة المدرسية					
14	تحصل المدرسة على جوائز في مختلف النشاطات التي تقام على مستوى المديرية					
15	تتلقى المدرسة تقارير إيجابية من الموجهين التربويين والمسؤولين في مديرية التربية.					
16	يشارك الطلبة بفاعلية في مختلف المناسبات والأنشطة المجتمعية					
17	تحقق المدرسة تقدما متميزا في مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة.					
18	تتلقى المدرسة ردود فعل إيجابية من أولياء أمور الطلبة عن أداء المدرسة بصورة عامة					
19	تمتاز البيئة المدرسية بالجاذبية وجاهزية مرافقها بصورة					

					دائمة	
					تحقق الإدارة المدرسية مستوى مرتفعا من رضا أطراف العملية التعليمية (المعلمين، والطلبة وأولياء الأمور ... الخ)	20
					يمكن وصف أداء الإدارة المدرسية بصورة عامة بالمتميز	21

الملحق (د)

كتاب تسهيل المهمة

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث التربوية

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ٥ / ١٢ / ٢٠١٦م

الرقم : وت / ٩٨٢
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. بدرية الخالدي

مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الباحث / **مشعل عواض قطيم المطيري** المسجل على درجة الماجستير بجامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "**مستوى الاهتمام بالانجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت وعلاقته بالتميز الإداري**".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال **تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية** على معلمين ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي **٢٠١٦/٢٠١٧**.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. عدنان علي جمال
رئيس قسم بحوث اقتصاديات التعليم

- نسخة للملف

Agadeer/2016

Al-Qurain -Block (1) - Street No (1)
Tel.: 25417942 - Fax: 25417694 - 25417943
Email: behooth@hotmail.com

القرين - قطعة (١) - شارع رقم (١)
تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤ - ٢٥٤١٧٩٤٣